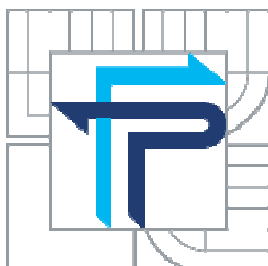




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUT OF MANAGEMENT

RECERTIFIKAČNÍ AUDIT INTEGROVANÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ

RE-CERTIFICATION AUDIT OF INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc.IVANA KOLÁČKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

ING.ZDEŇKA VIDECKÁ, Ph.D.

BRNO

2011

Tato verze diplomové práce je zkrácená (dle Směrnice děkanky č. 1/2010). Neobsahuje identifikaci subjektu, u kterého byla diplomová práce zpracována (dále jen „dotčený subjekt“) a dále informace, které jsou dle rozhodnutí dotčeného subjektu jeho obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kolářková Ivana, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Recertifikační audit integrovaného systému řízení

v anglickém jazyce:

Re-certication Audit of the Integrated Management System

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza procesů ve firmě QWERTY, s.r.o.

Návrh zlepšení integrovaného systému řízení

Zhodnocení přínosu návrhu řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

GRASSEOVÁ, M. a kol. Procesní řízení ve veřejném a soukromém sektoru. 1.vyd. Brno : Computer Press, 2008. 272 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha : Management press, 2004. 336 s. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, J. Moderní management jakosti. Principy, postupy, metody. 1. vyd. Praha : Management Press, 2008. 380 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

ŘEPA, V. Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování. 2.vyd. Praha : Grada, 2007. 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.

VEBER, J. a kol. Management kvality, enviromentu a bezpečnosti práce. 2. vyd. Praha : Management Press, 2010. 357 s. ISBN 978-80-7261-210-9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zdeňka Videcká, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 10.01.2011

Abstrakt

V této práci je mým hlavním záměrem popsat přípravu na recertifikační audit integrovaného systému řízení tak, aby neměly moje zkušenosti v této oblasti přínos pouze pro mě, ale i pro jiné ne tolik zkušené pracovníky kvality. Budu popisovat, jaké úkony mají být vykonány, co, kdy a jak musí být zkontrolováno. Ve všech částech, ne jen v projektové, se budu snažit začlenit do textu rady, jak by se např. měli chovat interní auditoři. Jelikož bude tato práce dokončena až po skončení auditu, budu moci zhodnotit své návrhy podle výsledků auditu.

Klíčová slova

Recertifikační audit, interní audit, auditor, systém managementu kvality, systém environmentálního managementu, dokumentace, příručka kvality.

Abstract

My main intention of this thesis is to describe the preparation for the re-certification audit of the integrated management system in the way someone else except for me has a benefit from my experience in this area. I will depict which actions have to be done, what, when and how it has to be checked. In all parts, not just in the project one, I will try to integrate some advices into the text, e.g. how the internal auditors should behave. As this thesis is finished after the end of the audit, I will be able to strike a balance of my proposals according to the results of the audit.

Key words

Re-certification audit, internal audit, auditor, quality management system, environmental management system, documentation, Quality manual.

Bibliografická citace diplomové práce

KOLÁČKOVÁ, Ivana. *Recertifikační audit integrovaného systému řízení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 77 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Zdeňka Videcká, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně na základě informací získaných z uvedené literatury a při vykonávání praxe, pod odborným vedením své vedoucí diplomové práce. Svým podpisem potvrzuji autorství této práce.

.....

V Brně dne 13.1.2011

Poděkování

Děkuji svému bratrovi, že mi umožnil zúčastnit se jako jeden ze zaměstnanců příprav na audit, včetně auditu samotného. Bylo to pro mne velice přínosné do mého dalšího profesního života.

Obsah

1	Úvod	10
2	Cíl práce a metodika	12
3	Teoretická část	13
3.1	Certifikace systémů managementu kvality	13
3.1.1	Historie.....	13
3.1.2	Pojmy v certifikaci	14
3.2	Normy ISO	17
3.2.1	Vznik norem	17
3.2.2	Struktura norem ISO řady 9000 a 14000	18
3.3	Důležité pojmy a definice	19
3.4	Audity systémů managementu kvality	20
3.4.1	Druhy auditů	21
3.4.2	Typy auditů	21
3.4.3	Fáze auditu	22
3.5	Vybrané kapitoly z normy ČSN EN ISO 9001:2008	25
3.5.1	Procesní přístup.....	25
3.5.2	Popsání procesů	27
3.5.3	Požadavky na systém managementu kvality	27
3.5.4	Obsah řízeného dokumentu	30
3.6	Nejdůležitější změny v nejnovější revizi normy ISO 9001	30
4	Analytická část	32
4.1	Představení organizace.....	32
4.2	Organizační struktura	32
4.3	Postup přípravy na certifikaci	33
4.3.1	Rozhodnutí o podpoře přípravy auditu	34

4.3.2	Revize norem	35
4.3.3	Kontrola nedostatků z předchozího (kontrolního) auditu	36
4.3.4	Kontrola dokumentace systému řízení kvality a environmentu.....	37
4.3.5	Plán interních auditů	38
4.3.6	Provedení interních auditů	38
4.3.7	Volba auditorské společnosti	42
4.4	Shrnutí analytické části	44
5	Návrh zlepšení integrovaného systému řízení.....	45
5.1	Návrh změn dokumentace integrovaného systému řízení.....	45
5.1.1	Nová úprava.....	46
5.1.2	Environmentální aspekty	47
5.1.3	Mapa procesů.....	49
5.1.4	Změny nové revize ISO 9001	51
5.2	Nový vzhled dokumentů	53
5.2	Interní audity	55
5.3	Turtle diagramy	61
5.4	Recertifikační audit	61
5.5	Napravení odchylek po recertifikačním auditu	63
6	Zhodnocení přínosu návrhů řešení	65
7	Závěr.....	66
8	Seznam použitých zdrojů	70
9	Seznam příloh.....	73
10	Přílohy.....	74
10.1	Poptávací dopis	74
10.2	Turtle diagram.....	75
10.3	Úryvek ze zprávy z auditu.....	76

10.4	Nejnovější mapa procesů	77
------	-------------------------------	----

1 Úvod

Kvalita – jak ji vlastně definovat a proč? Základním a velmi prostým důvodem pro definování kvality je obava zákazníka. Zákazník se totiž potřebuje spolehnout na svého dodavatele, že jeho dodávky budou v určitém čase na učeném místě a budou v požadované kvalitě – tedy zákazník si chce být jist, že dodavatel je trvale schopen plnit jeho požadavky. Aby dodavatel byl schopen požadavky zákazníka splnit, musí procesy ve firmě účinně řídit a tomu napomáhá mít zavedený systém managementu kvality (popřípadě environmentu nebo bezpečnosti práce).

Proč by si společnost měla zavést systém managementu kvality? Hlavním motivem by mělo být zvýšení produktivity práce a tím i prosperity. Získání certifikátu je docela drahá záležitost a i jeho udržení vyžaduje neustálé investice. Po zavedení systému managementu kvality je třeba vyhodnocovat jaký vliv má systematické řízení a důraz na kvalitu na výsledky hospodaření. Je-li systém správně nastaven a používán, zabraňuje opakování problémů a zbytečným ztrátám. V důsledku tedy dojde ke snižování nákladů.

Certifikace systému managementu kvality může být podmínkou ve výběrovém řízení, při žádosti o dotace, či požadavkem obchodního partnera. Certifikovaná firma se tedy stává konkurenceschopnější na národní i mezinárodní úrovni. Neustále se vyvíjející trh a stále vyšší požadavky zákazníků vedou společnosti ke snahám vylepšovat svůj produkt a velmi často je to na úkor životního prostředí (např. přidávají různé škodlivé látky, výrobky nejsou recyklovatelné) a také svých zaměstnanců (dochází k úrazům, zdraví nevyhovující pracovní prostředí). Právě kvůli těmto negativním důsledkům je pro firmu dobré zavést nejen normy ISO 9000, ale i ISO 14001 a OHSAS – společnosti nejčastěji přistupují k certifikaci systému environmentálního managementu či bezpečnosti práce, protože to po nich požaduje zákazník. Integrovaný systém řízení obsahuje všechny předešlé normy (či pouze první dvě) a pro firmu je výhodnější zavést tento systém po finanční i časové stránce, místo aby si nechala certifikovat každou oblast zvlášť.

Po certifikaci jakéhokoliv výše zmíněného systému řízení nastává vždy po třech letech tzv. recertifikační audit, který prověřuje, zda je zavedený systém udržován a zlepšován.

Při tomto auditu jde auditované firmě o mnohem více než u certifikačního auditu, protože by ho za neprodloužení certifikátu (= neúspěch při auditu) mohli s velmi velkou pravděpodobností opustit zákazníci. Přípravu na tento audit tedy nelze podcenit.

2 Cíl práce a metodika

Tuto práci dělám nejen pro splnění podmínky ke státní zkoušce, ale hlavně pro získání zkušeností přímo z praxe. Analýza vychází z analýzy procesů při interním auditu ve firmě. Po dokončení práce ji chci vystavit na internetu, aby pomohla nezkušeným interním auditorům vykonat úspěšný a realistický audit. Já osobně jsem nic podobného nenašla a bylo by pro mě velmi nápomocné, kdyby se mi dostal podobný materiál do rukou, než jsem začala interním auditům přihlížet. Práce by měla do budoucna posloužit i jako pomůcka při přípravě na další audity, pokud tuto přípravu bude dělat začínající pracovník.

Tématem této práce je recertifikační audit společnosti QWERTY. Já jsem přišla do této firmy za účelem pomoci s přípravou na tento audit. Budu tedy v návrhové části popisovat svoji část příprav. Vzhledem k rozsahu předepsaného rozsahu práce se zaměřím hlavně na přípravné aktivity interních auditů.

Hlavním cílem práce je prodloužení certifikátu, tzn. úspěšné projití recertifikačním auditem a také pomoci mými návrhy společnosti do dalších let, pro hladší průběh interních i externích auditů.

Jako teoretický podklad budu používat knižní i internetové zdroje, abych zaručila větší objektivnost a různorodost.

3 Teoretická část

3.1 Certifikace systémů managementu kvality

3.1.1 Historie

Díky vědeckotechnickému pokroku a tudíž i velkému nárůstu výměny zboží se místní trhy postupně propojily a vznikl jeden velký mezinárodní trh, v rámci kterého je nutná komunikace. Aby tato komunikace mohla být efektivní, bylo potřeba zavést jakýsi „jednotný jazyk“, kterému by rozuměli všichni zúčastnění. Tímto „jazykem“ mělo být něco, co by jednotně definovalo kvalitu výrobků a později i služeb. U výrobků se kvalita určuje pomocí technické úrovně, parametrů a vlastností, ale je také potřeba myslet na jednotné stanovení metod a způsobů jejich ověřování – v těchto souvislostech se nejčastěji mluví o certifikátech, či certifikaci (10).

Slovo „certifikát“ je latinského původu a jeho význam je potvrzení, či vysvědčení o určitých skutečnostech, např. o původu zboží, o zkoušce. Na našem území byly již v 19. století vydávány první certifikáty (např. o tlakové zkoušce parních kotlů), které byly předpokladem pro používání zařízení, pro které byl certifikát vydán – certifikáty se tedy nejdříve používaly v průmyslové výrobě tam, kde byla možnost nebezpečí nebo ohrožení zdraví. Po vzniku Československa se především v oblasti elektrotechniky věnovala velká pozornost zkoušení a normalizaci (10).

Potřeba vzniku norem a normativních dokumentů vyplynula z potřeby hodnocení shody a certifikace. Prokázání shody bylo vždy spjato s experimentálním ověřením výrobku, ke kterému je potřeba definovat požadavky, jež se shrnovaly v již zmíněných normách či normativních dokumentech. Jelikož by společnosti neměly dostatek financí na zřízení vlastních zkušeben a zkušebních systémů, byly založeny zkušebny státní. Aby mohly být certifikáty vydané státní zkušebnou uznány i v zahraničí, byla roku 1950 sepsána první pravidla pro vzájemná uznávání osvědčení – tento systém byl nazván RLB (Reciprocal Licensing Body). O jedenáct let později vznikl regionální evropský systém CEE-CB (Certification Body), který byl na konci minulého století převzat do Mezinárodní elektrotechnické komise (IEC) jako System IECEE-CB. Jedním ze zakládajících členů bylo i Československo. Dlouhou dobu byl tento systém na mezinárodní úrovni jediným fungujícím certifikačním systémem v elektrotechnice.

Mezitím se intenzivně začali o oblast certifikace zajímat i další mezinárodní organizace jako ISO, EHK-OSN, ILAC nebo GATT (10).

Mezinárodní organizace pro normalizaci ISO, která se díky nejednotnosti v pravidlech a v provádění certifikace začala zabývat i touto otázkou, v roce 1950 založila technickou komisi TC 73 zabývající se převážně certifikací. Pokračovatelem v oblasti certifikace byla komise pro certifikaci ISO-CERTICO (10). Roku 1987 byly poprvé představeny normy ISO řady 9000, které díky snaze o zdokumentování všech podnikových procesů položily základ využívání různých kritériálních modelů systémů managementu kvality, s nimiž je od začátku spojeno i nezávislé posuzování těchto systémů pomocí certifikačních auditů (16).

3.1.2 Pojmy v certifikaci

Certifikace představuje „činnost třetí strany, prokazující přiměřenou důvěru, že je poskytován určitý produkt, proces nebo systém ve shodě s normou, resp. jinými normativními dokumenty (16).“ *Třetí stranou* chápeme nezávislý certifikační orgán, který je na certifikované organizaci plně finančně i organizačně nezávislý – za *první stranu* považujeme dodavatele (zde certifikovanou organizaci) a za *stranu druhou* odběratele (zákazníka) (10). Certifikaci systému managementu kvality můžeme jinak popsat jako ověření implementace, udržení a správné funkce tohoto systému a je na firmě, zda se rozhodne certifikaci podstoupit – certifikace je tedy dobrovolná aktivita (27). Výsledkem certifikačního procesu je vystavení či nevystavení certifikátu, který je osvědčením o dosažení shody (15).

Základem pro certifikaci systému managementu kvality je prověření jejich shody a souladu s normou ISO 9001 (nyní je platnou normou ČSN EN ISO 9001:2008, což je český ekvivalent mezinárodní normy ISO 9001:2008) (15); pokud je certifikovanou oblastí systém environmentálního managementu, pak se shoda prověřuje s normou ISO 14001 (nyní platná norma je ČSN EN ISO 14001:2004). Certifikace klade důraz na shodu s požadavky norem (a jejich aktualizací), ale také na úroveň zabezpečení kvality produktu od jeho vzniku až po užití. Na samotný produkt je kladen požadavek, aby byl řádně identifikován – tento požadavek má zákazníkovi poskytnout záruku, že nedojde k záměně a produkt bude správně použit. Pro účely certifikace musí být hlavně produkt vybaven dokumentací a rozpisem použitých materiálů (pokud se nejedná o službu), aby

během výroby či existence certifikovaného produktu nedošlo ke změnám, které by nebyly odsouhlaseny (10).

Význam certifikace systému managementu kvality (10):

- dodavatele ujišťuje, že jeho produkt splňuje požadavky odběratele;
- ujišťuje odběratele o kvalitě nakupovaného produktu;
- pomáhá utvářet dlouhodobý dodavatelsko-odběratelský vztah, protože vede k větší důvěryhodnosti ve schopnosti dodavatele plynule plnit dané požadavky.

Při rozhodování o certifikaci hraje velmi důležitou roli i **výběr certifikačního orgánu**.

Při výběru bychom si měli položit následující otázky:

- „Má certifikační orgán prokázanu způsobilost k certifikaci akreditaci u mezinárodně uznávaného akreditačního orgánu?
- Uznává zákazník certifikát od zvažovaného certifikačního orgánu (které certifikační instituce mají na trzích dodavatele nejvyšší důvěru)?
- Jaký je rozsah certifikace, kolik kontrolních auditů daný certifikační orgán vykonává mezi certifikačním auditem a reauditem, jaká je cena (15)?“

Certifikace systému managementu kvality má tyto **etapy**:

1. Úvodní etapa

V této etapě si certifikační společnost a společnost certifikovaná vymění základní informace o velikosti certifikovaného podniku, o rozsahu certifikované oblasti, o zvolených certifikačních normách, o způsobu a podmínkách realizace certifikace. Ukončena je tato fáze podpisem smlouvy, kde jsou uvedeny i termíny realizace certifikačního auditu.

2. Předaudit

Vlastnímu auditu předchází tzv. předaudit, jež by měl probíhat velmi podobně jako audit s tím rozdílem, že po předauditu nelze certifikované společnosti udělit certifikát, či ho odebrat (pokud již firma certifikát vlastní). V případě, že auditor v této fázi zjistí neshody, sepíše je a požaduje po vedoucích pracovnících daných útvarů návrhy na jejich řešení.

3. Certifikační audit

Certifikační audit je proveden auditorským týmem, jehož cílem je **prověření shody mezi dokumentací systému managementu kvality a praktickým prováděním dokumentovaných činností včetně jejich osvojení pracovníky**. Za neshodu není považována pouze situace, kdy pracovník nedodržuje dokumentovaný postup, ale i pokud jej dodržuje, ovšem bez toho aniž by byla jeho činnost dokumentována. Podrobnější průběh auditu je popsán v dalších kapitolách. Pokud jsou neshody považovány pouze za nezávažné, je týmem auditorů vypracována závěrečná zpráva a certifikačnímu orgánu dají doporučení o udělení certifikátu. Pokud jsou zjištěné neshody pokládány za závažné, je vypracována zpráva o neshodách, na základě níž požaduje vedoucí auditor předložit a realizovat nápravná opatření a pokud je zapotřebí, stanoví další termín auditu pro opětovné prověření shody v oblastech, kde byly zjištěny závažné neshody. Po prokázání napravení neshod je opět certifikačnímu orgánu dáno doporučení k udělení certifikátu. Certifikát má vždy omezenou platnost, a to obvykle na tři roky. Po vypršení certifikátu je třeba postoupit tzv. **recertifikační audit** (reaudit).

4. Dozorové audity

V období mezi udělením certifikátu a recertifikačním auditem jsou průběžně certifikačním orgánem prováděny kontroly, zda je systém udržován a je funkční (15).

Systémy certifikace podle norem řady ISO vyžadují periodický dozor, aby se zajistilo jejich řádné pokračování. Certifikační orgány se při dozorových auditech soustředí na zajištění pokračující shody s normami. Auditori hledají důkazy o tom, že se systém kvality udržuje jako celek, zlepšuje se a podle potřeby napravuje.

Dozorový audit zahrnuje:

- přezkoumání stížností;
- zjištění z interních auditů;
- ověření opatření k nápravě;
- zjištění jakýchkoliv změn, které se v systému kvality uskutečnily.

Většinou provádějí certifikační orgány dozorovou návštěvu dvakrát za rok. Zjistí-li se při dozorové návštěvě závažnější neshoda, auditor spolupracuje s firmou na požadovaném opatření k nápravě, aby se předešlo nutnosti odebrat společnosti certifikát, dokud nebude přijato opatření k nápravě.

Dozorové audity doplňuje organizace o zajištění pokračující shody s požadavky norem ISO, tj. interní audity a o přezkoumání systému managementu (17).

5. Recertifikační audit

Po vypršení platnosti certifikátu provede certifikační společnost recertifikační audit v rozsahu certifikačního auditu – cílem je prodloužení platnosti certifikátu (15).

3.2 Normy ISO

3.2.1 Vznik norem

Během 2. poloviny 20. století byly zejména v Japonsku, následně v USA a v Evropě koncipovány přístupy TQM (= Total Quality Management), což je filosofie směřující k vyšší produktivitě za současného zvyšování jakosti, snižování ztrát z nejakostní výroby a zvyšování spokojenosti zákazníků v rámci podnikové struktury (26).

Přístupy TQM nedošly nikdy do podoby norem, ale byly představovány prostřednictvím názorů guru (= otců) jakosti, především E. Demingem, J. Juranem, K. Ishikawou. Díky doporučením prvních dvou jmenovaných předvedlo Japonsko ohromný nárůst ekonomické prosperity, založené mimo jiné na vysoké kvalitě výrobků a služeb. V ochromené ekonomice po 2. světové válce to byla velká výzva pro průmyslové společnosti, aby byly schopny obstát v konkurenčním boji tím, že budou klást mnohem větší důraz na kvalitu a její prokazování (27).

Následovala tedy snaha o prokazování schopnosti dodávat kvalitní výrobky i služby. Poprvé byly požadavky na řízení jakosti stanoveny v normách AQAP (= Allied Quality Assurance Publications) pro NATO. Posléze se připojila i NASA a tato pravidla se poté osvědčila i v civilních oblastech. Roku 1980 byla stanovena technická komise ISO/TC 176, jejíž aktivity vyústily do návrhu norem ISO řady 9000 pro řízení jakosti a v roce 1987 došlo k jejich přijetí. Od této doby prošly ISO normy několikrát revizí. (27).

Filozofie aplikace těchto norem spočívá v přesvědčení, že budou-li v podnicích aplikována doporučení v nich obsažená, bude i v těchto podnicích dosahováno výborných výsledků v oblasti jakosti. Normy ISO řady 9000 slouží také jako kritéria pro vyhodnocování stupně realizace těchto doporučení (17).

Kvalita je v dynamickém vývoji a stále se mění. K potřebnému pochopení kvality je v dnešní době nutné přejít od technických měření, zvláště ve výrobě, i k jiným oblastem. Očekávání zákazníka, spotřebitele, uživatele (11).

3.2.2 Struktura norem ISO řady 9000 a 14000

Normy ISO řady 9000 vznikly jako požadavek trhu, aby pomohly organizacím všech velikostí a typů zavést a efektivně provozovat systémy managementu kvality (3). Při jejich aplikaci tedy nezávisí ani na charakteru procesů ani na povaze produktů – jsou aplikovatelné na výrobní firmy, podniky poskytující služby, či na organizace veřejného sektoru (16).

Organizace (především z USA a Japonska), které dlouhodobě dosahovaly výborných výsledků díky sledování a zabezpečování kvality, poskytli na tvorbu těchto norem své poznatky, které byly doplněny o poznatky z oboru jaderné energetiky a speciální letecké výroby (22).

Každá z následujících norem je zaměřena na jinou specifickou oblast týkající se systémů managementu kvality:

ISO 9000 – vymezuje zásady a principy systémů managementu kvality a definuje termíny, které se vyskytují v dalších normách (především v normě ISO 9001).

ISO 9001 – specifikuje požadavky potřebné k implementaci, řízení, udržování a případnému auditování (= prokázání, že organizace je schopná poskytovat zákazníkovi

produkty podle jeho požadavků a že má nadále organizace v úmyslu zvyšovat spokojenost svých zákazníků) (3) systémů managementu kvality. Tato norma bývá označována jako kritériální – tedy, že organizace musí splnit její požadavky, aby prokázala úspěšné fungování svého systému managementu kvality.

ISO 9004 – poskytuje doporučení, která mají vést k neustálému zlepšování systému managementu kvality za účelem zvýšit výkonnost organizace, spokojenost zákazníků a dalších zainteresovaných stran (3).

ISO 19011 – je návodem na auditování systému managementu kvality a environmentu.

ISO 14001 – je analogií normy ISO 9001 ale pro systémy environmentálního managementu. Jsou to tedy požadavky na systém environmentálního managementu, které mají organizaci pomoci při definování a splnění environmentálních cílů a politiky beroucích v úvahu právní rámec a informace o významných environmentálních aspektech. (5)

3.3 Důležité pojmy a definice

Proces – je „soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy“ (3).

Produkt – je definován jako „výsledek procesu“, přičemž zahrnujeme pod pojem produkt následující čtyři generické kategorie: služby, software, hardware a zpracované materiály – produkt se skládá ve většině případů z více generických kategorií a je tedy nazýván jednou z těchto kategorií podle dominantního prvku (3). Pojem *produkt* v normě nahrazuje termíny *výrobek* i *služba* (4).

Kvalita; jakost – je „stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik“ neboli míra shody s požadavky zákazníka. Od revize normy ISO 9000 (z roku 2005) se preferuje překlad anglického slova *quality* do českého slova *kvalita* místo dříve používaného překladu *jakost*. Preferovaným překladem je tedy výraz *kvalita*, ale *jakost* je stále termínem dovoleným, aby nebyl přechod mezi těmito dvěma názvy tak rychlý (3).

Organizace – je definována jako „skupina osob a vybavení s uspořádáním odpovědnosti, pravomocí a vztahů“, přičemž může být organizace soukromá nebo

veřejná a zahrnujeme pod tento pojem např. společnost, firmu, instituci, sdružení apod. Termín *organizace* je takto definován pouze pro účely norem na systémy managementu kvality, v jiných normách je definován odlišně (3).

Shoda – je „splnění požadavku“ (= splnění potřeby nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se v praxi organizace, jejich zákazníků a dalších zainteresovaných stran předpokládají nebo jsou závazné) (3).

Neshoda – znamená „nesplnění požadavku“. Termín *neshoda* se nesmí zaměňovat s termínem *vada* (= „nesplnění požadavku ve vztahu k zamýšlenému nebo specifikovanému použití), jelikož právně je mezi těmito termíny velký rozdíl a užívání termínu *vada* se doporučuje s velkou opatrností (3).

Preventivní opatření – je definováno jako „opatření k odstranění příčiny potenciální neshody nebo jiné nežádoucí potenciální situace“ a je nebo jsou přijímána s cílem zabránit výskytu neshody (3).

Opatření k nápravě – je na rozdíl od preventivního opatření přijímáno s cílem zabránit opětovnému výskytu neshody a je definováno jako „opatření k odstranění příčiny zjištěné neshody nebo jiné nežádoucí situace“ (3).

Náprava – je „opatření k odstranění zjištěné neshody“ (3).

Příručka kvality – je „dokument, v němž je specifikován systém managementu kvality organizace“ (3).

3.4 Audity systémů managementu kvality

Audit je v normě definován jako „systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazu z auditu a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria auditu“ (3). Výrazem *nezávislý* se vyjadřuje skutečnost, že účastníci auditu jsou plně nezávislí na auditovaném procesu, produktu apod. *Dokumentovaným procesem* se rozumí, že organizace má k auditu dokumentovaný (psaný) postup a metodiku. *Důkazy auditu* jsou nejrozdílnější záznamy a informace, které prokazují shodu či neshodu se systémem managementu kvality. Kritéria auditu jsou pro systémy managementu kvality především interní dokumentace a externí legislativa vztahující se k procesům tohoto systému (16).

Audity jsou velmi důležité jak pro vedení organizace, tak pro zákazníka. Auditem se totiž prověří stav systému managementu kvality a jeho procesů. Je to nezávislý zdroj informací, který má za úkol zjistit fakta a aktuální stav a nikoliv chyby (15).

3.4.1 Druhy auditů

Podle objektů prověřování se rozlišují tyto typy auditů (15):

1. Audit kvality výrobku nebo služby
 - Je zaměřen na prověření způsobilosti produktu plnit požadavky zákazníka. K tomuto produktu prochází různými testy, měřeními, zkouškami spolehlivosti atd.
2. Audit kvality procesů
 - Tyto audity podrobně vyhodnocují efektivnost, vhodnost pracovních postupů a procesů a stupeň inovací, jejichž výsledkem jsou produkty.
3. Audit pracovníků
 - Smyslem auditu pracovníků je zjistit překážky v organizaci, které brání využít potenciál a kvalifikaci pracovníků.
4. Audit systému kvality
 - Má za úkol vyhodnotit úroveň a účinnost systému managementu kvality, tedy jestli se systém shoduje s požadavky kladenými normou ISO 9001.

3.4.2 Typy auditů

1. Interní audity neboli audity první stranou
 - Interní audity jsou prováděny interními auditory, což jsou pracovníci organizace, kteří ovšem nesmějí provádět audit na vlastním oddělení, aby byla zachována nestrannost a objektivita. Cílem těchto prověření je kvalifikovaně posoudit s jakou účinností funguje systém managementu kvality ve vlastní organizaci.
 - Interních auditů by se měli zúčastňovat vedoucí auditovaných oddělení, aby byla zvýšena účinnost a váha prověrky.

- Po skončení auditu má auditor za úkol sdělit auditovanému výsledky a společně mohou prokonzultovat případná potřebná nápravná opatření. Na auditora však nesmí být přenesena odpovědnost za neshody, kontrolu a ověřování auditované činnosti.

2. Externí audit

a) Audit druhou stranou neboli zákaznické audit

- Zákaznické audit napomáhají zlepšit dodavatelsko-odběratelské vztahy. Zákazník si sám může vytvořit představu o tom, jak je u dodavatele kladen důraz na zabezpečování kvality a tedy jak funguje jeho systém managementu kvality, přičemž zákazník často pomáhá řešit u dodavatele neshody v systému díky nezainteresovanému pohledu zvenčí.

b) Audit třetí stranou neboli certifikační audit

- Jsou prováděny nezávislou organizací, která je nestranná a nezaujatá. Výsledkem certifikačních auditů je certifikát, který prokazuje shodu zavedeného systému managementu kvality s požadavky příslušné normy (22).

3.4.3 Fáze auditu

Bez ohledu na druh či typ auditu obsahuje audit tyto čtyři fáze:

1. Plánování

- Aby byl splněn účel auditu, tedy zjistit současný stav a poodhalit problémy systému, musí být audit dobře naplánovaný. Ve většině organizací je plán auditů rozvržen do celého roku (15). Normou není stanovena četnost auditů, požaduje se provádět audit pravidelně a vyhodnocovat ho. Je vhodné provést celkový audit minimálně jednou ročně; v oblastech, kde jsou stanoveny náročné cíle v rámci kvality nebo jejich efektivnost, funkčnost a účinnost není na požadované úrovni auditovat jednou ročně a dle potřeby; v závislosti na výsledcích z auditů, naléhavosti atp. se mohou audity provádět podle potřeby i několikrát za rok (22).
- Kromě naplánování termínů auditů je na začátku také důležité stanovit **cíle a rozsah auditu**. „Cílem auditu je zpravidla rutinní prověření určité oblasti,

s cílem stanovení shody nebo neshody určitých procesů z hlediska plnění stanovených předpokladů a specifických požadavků v praxi. Účelem je zjistit, zda stanovené předpisy jsou v procesu správně, účinně a efektivně naplňovány a zda není zapotřebí v některých krocích procesu učinit okamžitě opatření k nápravě. Náplň, rozsah a hloubka auditu mají být navrženy především s cílem zjistit aktuální stav kvalitativní způsobilosti procesů (jejich schopnosti naplňovat požadavky) (22).“

2. Příprava

- Na základě ročního plánu auditů, ve kterém jsou stanoveny cíle a rozsah auditu, sestaví vedoucí auditor Plán auditu, jehož náplní by mělo být následující:
„cíl, náplň a rozsah auditu;
termín prověrky, časový rozvrh auditu (předpokládaný čas a doba trvání každé hlavní činnosti při auditu);
časový rozvrh jednání s vedením prověřovaného;
pracovní jazyk prověrky (externí audit);
identifikace členů týmu auditorů, jmenování vedoucího auditora (s příslušnou kvalifikací);
auditované oblasti, místa a procesy;
jména/funkční zařazení pracovníků s významnou přímou odpovědností s ohledem na cíl a rozsah auditu; kteří musí být přítomni;
podklady potřebné k předložení před započtením auditu, včetně požadovaného seznamu dokumentace, potřebných záznamů a jejich revize;
stanovisko představitele vedení, prohlášení;
požadavky na důvěrnost informací;
rozdělovník protokolu z auditu a předpokládané datum vydání (22).“
- Auditované oblasti musí být v dostatečném předstihu oznámen cíl, termín a obsah auditu (22). Pokud se jedná o audit třetí stranou, pak v přípravné fázi sdělí auditor (auditorská společnost) auditované firmě termín, místo konání a rozsah auditu společně s náležitostmi požadovanými týmem auditorů (11).
- V této fázi auditor vytvoří seznam otázek pro jednotlivé auditované oblasti, podle nichž bude posuzovat, jaký je stav posuzované oblasti (11). Obsah

seznamu otázek musí vycházet z informací a údajů v dokumentech, jež se k dané oblasti váží, ale také může vycházet ze zkušeností auditora (22).

3. Realizace

- Vlastní audit začíná **úvodní schůzkou**, kde se tým auditorů seznamuje se zástupci auditovaných oblastí, ujasní se účel, místo a čas konání jednotlivých auditů. Předběžně se stanoví termín závěrečné schůzky (15). Kromě toho je účelem úvodní schůzky „potvrdit plán auditu, poskytnout stručný přehled o způsobu vedení činností při auditu, potvrdit komunikační kanály a poskytnout auditované organizaci příležitost k položení dotazů (6).
- Před zahájením auditování na konkrétních místech by se mělo provést tzv. **posouzení o proveditelnosti auditu**, tedy přezkoumat všechny podmínky a vlivy, které by mohly zabránit efektivnímu vykonání auditu (např. nepřipravenost auditovaného místa, či nedostatek zdrojů – dokumentace) (16).
- Následuje **sběr relevantních informací a záznam o zjištěních a důkazech**. Auditor se na prověřovaném místě dotazuje na pracovní metody, výrobní technologie atp. a srovnává zjištěné informace s požadavky norem, směrnici a pracovními instrukcemi (15). Auditor si během prověrky zaznamenává na předem připravený dokument jednotlivá zjištění a důkazy. Do záznamu auditu jsou zapisovány pouze neshody či nedostatky a na jejich formulaci se musejí shodnout obě dvě strany – stvrzují následně svými podpisy. Na místě zjištění nedostatku se obě strany dohodnou, jestli existuje nějaké přímé opatření k nápravě, aby se závada mohla bezprostředně odstranit – každá neshoda je řešena samostatně. Pokud je známo preventivní opatření, je uvedeno včetně termínu realizace (22).

4. Vydání zprávy a následné aktivity

- Po skončení auditu sepíše auditorský tým na místě **závěrečnou zprávu o auditu**. Ta písemnou formou sumarizuje zjištění a závěry, které by se poté měly dostat k vedoucím pracovníkům jednotlivých auditovaných míst. Na základě této zprávy musí tito pracovníci navrhnout, zavést a následně kontrolovat vhodná opatření k nápravě a preventivní opatření (16). Důležité je, aby ve zprávě o auditu byla popisována pouze zjištění, která byla projednána během auditu nebo na závěrečném jednání a aby nebyly komentáře k jednotlivým položkám příliš dlouhé (z důvodu odvedení pozornosti). Kromě neshod by měla být ve zprávě uvedena i pozitivní zjištění (22).
- Nově přijatá preventivní opatření a opatření k nápravě musí být následně kontrolována. V případě zjištění neshod externím auditem je dobré provést kontrolu přijatých opatření interním auditem (15).

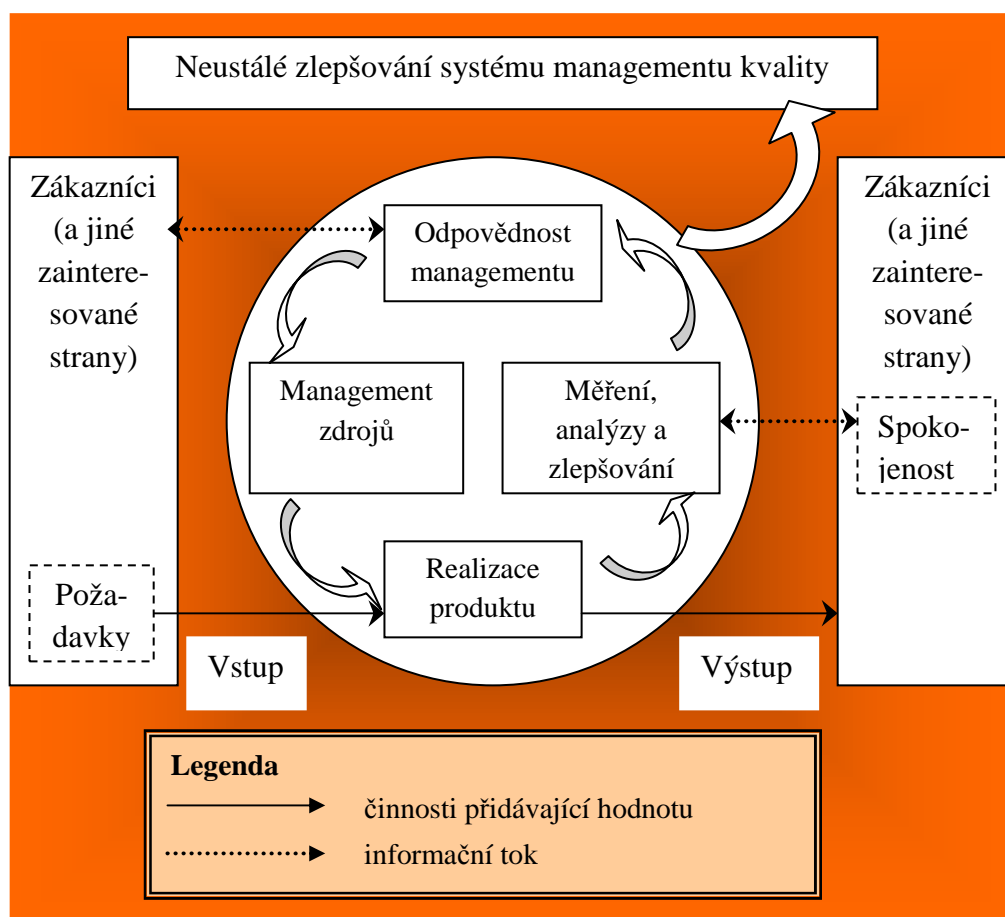
3.5 Vybrané kapitoly z normy ČSN EN ISO 9001:2008

3.5.1 Procesní přístup

Při vytváření, zavádění a zefektivňování systému managementu kvality je normami řady 9000 podporován procesní přístup, jehož cílem je zvýšení spokojenosti zákazníka prostřednictvím plnění jeho požadavků.

Pro efektivní fungování organizace je zapotřebí určit a řídit mnoho činností, které jsou vzájemně propojeny. „Činnost nebo soubor činností, které využívají zdroje a jsou řízeny za účelem přeměny vstupů na výstupy lze považovat za proces. Výstup z jednoho procesu často přímo tvoří vstup pro další proces.“

Procesním přístupem pak můžeme nazvat „využití systému procesů v rámci organizace spolu s identifikací těchto procesů, jejich vzájemným působením a jejich managementem tak, aby vytvářely zamýšlený výstup“.



Obr. č. 1: Model procesně orientovaného systému managementu kvality

Zdroj: (3)

Poznámka: Text v závorkách neplatí pro ISO 9001

Na výše znázorněném obrázku č. 1 je ukázáno propojení procesů v organizaci. Tento model pokrývá všechny požadavky normy ISO 9001, ale neznázorňuje procesy podrobně. Jasně z něj vyplývá, že při určování požadavků jakožto vstupů hrají významnou roli zákazníci, a proto se neustále monitoruje spokojenost zákazníka (= jak zákazník hodnotí splnění jeho požadavků organizací) (3).

3.5.2 Popsání procesů

Procesy mohou být popsány a znázorněny různými způsoby. Základem je procesy správně definovat nezávisle na organizační struktuře a znázornit jejich vzájemné vazby – výsledkem je mapa procesů. Vytvoření procesní mapy vychází z definování:

- **hlavních podnikových procesů** – ty bezprostředně souvisejí s tvorbou přidané hodnoty pro zákazníka. Vycházejí z podnikatelských aktivit a mapují průchod zakázky společností.
- **podpůrných procesů** – ty se bezprostředně na tvorbě přidané hodnoty pro zákazníka nepodílejí. Jsou však nutné pro efektivní fungování hlavních procesů.
- **řídících procesů** – ty vytvářejí podmínky pro správné fungování hlavních a podpůrných procesů za účelem splnění poslání firmy.

V tabulce č. 1 jsou uvedena kritéria, které by měly splňovat jednotlivé procesy (26)

Tab. č.1: Základní typy procesů

Kritérium identifikace procesu	Hlavní procesy	Řídící procesy	Podpůrné procesy
Přidává proces hodnotu?	ano	ne	Ano
Prochází proces napříč společnostmi?	ano	ano	Ne
Produkuje proces tržby?	ano	ne	Ne
Má proces externí zákazníky?	ano	ne	Ne

Zdroj: (26)

3.5.3 Požadavky na systém managementu kvality

a) Všeobecné požadavky

V souladu s platnou revizí normy ISO 9001 musí organizace „vytvořit, dokumentovat, implementovat a udržovat systém managementu kvality a neustále zlepšovat jeho efektivnost“.

„Organizace musí

- určovat procesy potřebné pro systém managementu kvality a dále stanovit, jak jsou tyto procesy v rámci celé organizace aplikovány,
- určovat posloupnost a vzájemné působení těchto procesů,
- určovat kritéria a metody potřebné pro zajištění efektivního fungování a řízení těchto procesů,
- zajišťovat dostupnost zdrojů a informací nezbytných pro podporu fungování těchto procesů,
- zajišťovat dostupnost zdrojů a informací nezbytných pro podporu fungování těchto procesů,
- zajišťovat dostupnost zdrojů a informací nezbytných pro podporu fungování těchto procesů a pro jejich monitorování,
- monitorovat, tam, kde je to možné měřit a analyzovat tyto procesy a
- uplatňovat opatření nezbytná pro dosažení plánovaných výsledků a pro neustálé zlepšování těchto procesů.“

Pokud se organizace rozhodne použít pro kterýkoliv proces, mající vliv na shodu produktu s požadavky, externí zdroj (outsourcing), musí být takovýto proces řízen. Typ a rozsah řízení procesů zajišťovaných externími zdroji musí být určen v systému managementu kvality.

b) Požadavky na dokumentaci

Z hlediska řízení můžeme považovat za dokument jakýkoliv písemný či jiný předpis, který je schválen příslušnou autoritou (manažerem) a má charakter trvalého příkazu (27).

Do **dokumentace** systému managementu kvality musí patřit:

- „dokumentované prohlášení o politice kvality a cílech kvality,
- příručka kvality,
- dokumentované postupy a záznamy požadované normou ISO 9001,
- dokumenty, včetně záznamů, určené organizací jako potřebné k zajištění efektivního plánování, fungování a řízení svých procesů“ (5).

Příručka kvality musí být organizací vytvořena a udržována a musí obsahovat následující:

- „oblast použití systému managementu kvality, včetně podrobností o jakýchkoli vyloučeních a jejich zdůvodnění,
- dokumentované postupy vytvořené pro systém managementu kvality nebo odkazy na tyto postupy a
- popis vzájemného působení mezi procesy systému managementu kvality“.

Po organizaci je normou vyžadováno **řízení dokumentů** požadovaných systémem managementu kvality. Proto musí být vytvořen dokumentovaný postup, který stanoví pravidla pro:

- „schvalování dokumentů z hlediska jejich přiměřenosti před jejich vydáním,
- přezkoumávání dokumentů, popřípadě jejich aktualizací a opakované schvalování,
- zajištění identifikace změn dokumentů a aktuální verze dokumentů,
- zajištění dostupnosti příslušných verzí aplikovatelných dokumentů v místech jejich používání,
- zajištění trvalé čitelnosti a snadné identifikace dokumentů,
- zajištění, že jsou identifikovány ty dokumenty externího původu, které organizace stanovila jako nezbytné pro plánování a fungování systému managementu kvality a dále zajištění, že je jejich distribuce řízena a
- zabránění neúmyslnému používání zastaralých dokumentů, jsou-li z jakéhokoli důvodu uchovávány“ (5).

Stejná pravidla platí i pro **řízení záznamů**, jež jsou zvláštním typem dokumentů. Řízeny musí být ty záznamy, které jsou určeny pro „poskytování důkazu o shodě s požadavky a o efektivním fungování systému managementu kvality“ (5).

3.5.4 Obsah řízeného dokumentu

Řízený dokument má obsahovat:

- název;
- číslo dokumentu: jednoznačné označení;
- označení revize (např. Rev. A, -001);
- číslo stránky (např. str. 1 ze 4);
- datum vydání/revize (např. 8. dubna 2008, 2008-04-08);
- vypracoval/vydal (jméno, funkce/útvár);
- schválil (podpis, popř. i funkce oprávněné schvalující osoby);
- obsah dokumentu (17).

3.6 Nejdůležitější změny v nejnovější revizi normy ISO 9001

Revize ISO 9001:2008 nestanovuje žádné nové požadavky, pouze objasňuje některé stávající požadavky kladené normou ISO 9001:2000 a více sladuje pojmy s normou ISO 14001:2004. Není nutné přidávat více auditodní. Stejně tak není potřeba nijak rozšiřovat dokumentaci, je ovšem zapotřebí zjistit, kterých dokumentů se změny ve formulacích požadavků týkají a tyto dokumenty následně upravit (1).

Veškerý přehled změn je uveden v dokumentech (1, 7 a 12), které jsou k nalezení na internetu. Dále uvedu některé vybrané pasáže.

Výraz **produkt** zahrnuje všechny fáze jeho existence – počínaje vstupním materiálem až po finální produkt expedovaný zákazníkovi.

Dále je v tabulce č.2 udělán přehled změněného překladu názvosloví.

Tab. č.2: Změna názvosloví

Původní termín	Nový termín
jakost	kvalita
podstatné	zásadní
znaky (produktu)	charakteristiky
vytvářet (záznamy)	vytvářet a udržovat

určit	stanovit
nakupování	nákup
volba (dodavatele)	výběr
pokud je to vhodné	podle okolností
kontrolní	inspekční
ochrana (produktu)	uchování (produktu)
právní předpisy	zákony a předpisy
aplikace	využití
nepřetržitě	neustále
uplatňovat	implementovat
všeobecně	obecně
QMS	SMK
být řízen (dokumenty, záznamy)	mít pod kontrolou
musí se vypracovat	organizace musí vytvořit
rozvíjení a uplatňování	vytvoření a implementace
sdělování	komunikace
zaměstnanci	pracovníci
nezávisle	samostatně
zajištění	zajišťování
je li to vhodné	je li to proveditelné
přiměřené	adekvátní
opatření k nápravě	nápravné opatření
sladit	uvést do souladu
externí zdroj	outsourcing
vědomí závažnosti	povědomí o závažnosti
údaje	data
udržovat (dokumenty, záznamy)	vytvářet a udržovat

Zdroj: (7)

4 Analytická část

V analytické části jsem se zaměřila na popis a zhodnocení postupu přípravy interních auditů a recertifikačního auditu. Při hodnocení jsem vycházela z teoretických požadavků uvedených v předchozí kapitole.

4.1 Představení organizace

4.2 Organizační struktura

Jednatel organizace a zároveň **Výkonný ředitel** (Executive Director) je finanční manažer.

Za rozvoj strategie organizace a podpory výroby je zodpovědný **Operativní ředitel** (Operational Director).

„Divize **GPS** (Systémy pro všeobecné účely) je zodpovědná za výrobu. Jejich hlavní kompetence – řízení a kontrola výroby, změnové řízení procesů a produktů (engineering) a zajištění kvality a EMS procesů/produktů – jsou kontrolovány a řízeny příslušnými vnitřními odděleními výroby, engineeringu a kvality a EMS. Tato oddělení/tito vedoucí jsou zodpovědní za denní/týdenní/roční výkon divize.“

Pod **Finance a IT** patří ekonomické vedení organizace, účetnictví a počítačová/komunikační technika. Tato divize je řízena CFO (Chief Financial Officer = finanční manažer).

Řízení personální agendy, nábor, výplaty a výcvik pracovníků zajišťuje oddělení **Lidských zdrojů** (Human Resource = HR).

„**Customer Service** je oddělení, které je ve styku se zákazníky. Přijímá, hodnotí a potvrzuje požadavky/předpovědi/zakázky zákazníků; sleduje je v průběhu výrobního procesu; informuje zákazníka o stavu zakázky a konečně zpracovává faktury a vypracovává zprávy. Velmi úzce spolupracuje s **Plánováním výroby**, které má za úkol plánování kapacity výroby a převádí požadavky zákazníka do příkazů pro plánovanou výrobu.“

Engineering je oddělení zodpovědné za technický rozvoj, vývoj nových produktů, dokumentaci pro procesy a produkty, změnové řízení včetně konstrukčních změn a kalibraci elektrických přístrojů.

Zajištění udržování systému managementu kvality a environmentu má na starosti oddělení **Kvality**. Dále provádí interní audity a kontroly procesů i produktů, zpracovává návrhy na trvalá zlepšení a řídí zákaznické a dodavatelské reklamace.

„Oddělení **Materiálu (logistika a nákup)** hlásí plán běžných materiálových požadavků (MRP) pomocí systému Oracle; zajišťuje materiál podle plánu a organizuje jeho dodání do výroby a konečně zajišťuje přepravu hotových produktů zákazníkům.“

„**XX** je oddělení zodpovědné za rozvíjení, prosazování a realizaci plánu trvalého zlepšování (KAIZEN) a za trvalé a neustálé snižování plýtvání v organizaci (19).“

4.3 Postup přípravy na certifikaci

V následujících kapitolách uvedu postup přípravy na recetifikační audit, který porovnám z teoretických požadavků uvedených v kapitole 3.4. Využívám k popsání postupu i další literaturu, z níž jsem nejdůležitější body vypsala do předchozí teoretické části.

Než vůbec příprava na (re)certifikaci začíná, musí se ustanovit pracovník (popřípadě více), který bude za celou realizaci příprav zodpovědný. Měl by jí být pracovník, který pracuje na oddělení kvality, jelikož s tímto oddělením jsou normy nejvíce spjaty – pomáhat by tomuto zástupci z kvality měl i zástupce environmentu a popřípadě jiných oddělení (výběr odpovědných pracovníků závisí na rozsahu auditované oblasti).

Ve společnosti QWERTY je ustanovena jako odpovědná osoba pracovník oddělení kvality - XZ Engineer, který již s přípravou měl předchozí zkušenosti z jiných firem. Při přípravě auditu XZ Engineer úzce spolupracuje s ISO koordinátorem.

Společnost prošla minulý rok (srpen 2009) auditem s velkým množstvím připomínek vyplývajících z nedostatků, které firma po předchozím auditu neodstranila. Na recetifikační audit se tudíž společnost musela velmi dobře připravit, jinak by mohlo dojít k neprodloužení platnosti certifikátů a to by mělo pro firmu velmi neblahý dopad,

jelikož by ztratila všechny své zákazníky (ti pochopitelně vlastnictví certifikátů vyžadují).

Postup přípravy certifikace lze ve firmě rozdělit do následujících kroků:

1. Rozhodnutí o podpoře přípravy auditu
2. Revize norem
3. Kontrola nedostatků z předchozího (kontrolního) auditu
4. Kontrola dokumentace systému řízení kvality a environmentu
5. Plán interních auditů
6. Provedení interních auditů
7. Volba auditorské společnosti

Tyto kroky jsou v následujících kapitolách podrobněji popsány.

4.3.1 Rozhodnutí o podpoře přípravy auditu

Auditovaná společnost by se s dostatečným předstihem (nejlépe tak půl roku) před (re)certifikačním auditem měla rozhodnout, zda využije k přípravě na tento audit poradenských služeb nebo jestli zvládne přípravu sama. Záleží většinou na finančních možnostech firmy, ale i na úrovni vzdělanosti a zkušeností pracovníků ve firmě (vzdělaností a zkušenostmi ohledně auditů). Pokud je ve společnosti někdo s předchozími zkušenostmi s auditem a přípravou na něj, je podle mě zbytečné najímat odborného poradce – záleží ale také na tom, jestli mají pracovníci ve firmě čas na chystání auditu, pokud potřebují nutněji vykonávat jinou činnost, pak může být najmutí poradce dobrým řešením.

Společnost QWERTY v předchozím certifikačním auditu integrovaného systému řízení využila služeb poradce. Firma prošla certifikačním (pro oblast environmentu) i recertifikačním auditem (pro oblast kvality), ale nebyl tímto poradcem nastaven systém přípravy na další recertifikační audit, který proběhl letos v srpnu 2010. Proto byl dočasně jmenován pracovník oddělení kvality XZ Engineer do pozice osoby zodpovědné za přípravu na audit a tento pracovník se od května zabýval téměř výhradně jen

systemovou přípravou na audit. Aby všechny přípravy stihl provést včas, byla za tímto účelem nově vytvořena podpůrná pozice ISO koordinátora, kterou jsem zastávala já.

4.3.2 Revize norem

Podmínky pro certifikaci systému managementu kvality, environmentu, či jiných oblastí jsou jasně dány: certifikovaná oblast musí být v souladu s tzv. kritériální normou. Pro systém managementu kvality je dána jako kritériální norma ISO 9001 a pro environment norma ISO 14001. Tyto i další podpůrné normy (např. ISO 9000, ISO 9004 apod.) bývají revidovány z důvodu aktualizace a přizpůsobení se požadavkům trhu (organizacím, zákazníkům a jiným zainteresovaným stranám). Vydáním nové revize pozbývá nejpozději ve lhůtě do jednoho roku předešlá revize normy platnosti. Je tedy velmi důležité zjistit, která revize je platná pro dané období, kdy chce organizace podstoupit certifikaci (či recertifikaci).

Společnost QWERTY získala poprvé certifikát pro systém managementu kvality podle normy ISO 9001 v roce XXXX a pro systém environmentálního managementu podle normy ISO 14001 v roce XXXX. Těmto certifikátům vypršela platnost na konci srpna 2010 a podle pravidel pro prodloužení platnosti certifikátů musí proběhnout recertifikační audit před tímto datem.

Má-li recertifikační audit proběhnout někdy během srpna 2010, jsou pro něj závazné následující normy. Pro oblast recertifikace environmentu nedošlo ke změnám od minulé certifikace, co se týče kritériální normy, a platnou revizí je norma ISO 14001:2004. Ovšem pro oblast certifikace systému managementu kvality se od poslední certifikace vydala nová revize normy s názvem ISO 9001:2008, jejíž nejdůležitější změny oproti revizi z roku 2000 jsou popsány v kapitole 3.6.

Dále se k těmto dvěma základním normám musejí pořídit i podpůrné normy. Nyní platnou verzí normy 9000, je norma ISO 9000:2005, která je důležitá pro výklad pojmů používaných jak v normě ISO 9001, tak v normě ISO 14001. Nyní ještě stále dochází k revizi normy 9004, a protože nová verze není vydaná, postupuje se podle normy ISO 9004:2005, kde můžeme nalézt doporučení pro neustálé zlepšování (což je vyžadováno normou 9001). A poslední podpůrnou normou využívanou pro přípravu na audit je

norma 19001, v níž je popsán návod na auditování. Její planou verzí je nyní norma ISO 19011:2002.

Společnost QWERTY všechny aktuální normy vlastní.

4.3.3 Kontrola nedostatků z předchozího (kontrolního) auditu

Každý rok by organizace měla podstoupit tzv. dozorový (kontrolní) audit, který má zjistit stav certifikovaných systémů po jednom roce fungování v praxi. Neshody, které jsou tímto auditem odhaleny, nebývají (ale mohou být) důvodem pro odebrání certifikátu, ale pro firmu by tento audit měl být téměř stejně důležitý jako audit recertifikační. Pokud po dozorovém auditu nebyl čas dotáhnout do konce všechna nápravná a preventivní opatření zjištěných neshod, pak se tak musí učinit před recertifikačním auditem. Většinou se totiž organizace nechává auditovat stejnou auditorskou společností a ta má zprávu z předchozího auditu k dispozici. Pokud recertifikační audit provádí jiná společnost, potom se s velkou pravděpodobností také bude zajímat o zprávu z předchozího auditu a zaměří se na kontrolu nalezených neshod.

Důležitým dokumentem, ze kterého se při kontrole dokumentace systému integrovaného řízení vychází, je zpráva z předchozího auditu. V QWERTY byly všechny neshody do mého příchodu odstraněny kromě několika, které byly většinou odstraněny až po interních auditech, kde se na ně znovu poukázalo a důrazně se nakázalo nedostatky odstranit nápravnými opatřeními. Veškeré nedostatky a nápravná opatření se sledují pomocí *Policy Deployment Action Plans* (akčních plánů), jež jsou tvořeny po interních auditech a obsahují následující položky: *Action Step/Kaizen Events* (popis nápravného opatření), *Owner* (kdo je zodpovědný za implementaci), *Milestone* (čaho se docílí implementací nápravného opatření), *Planned dates* (do kdy má být opatření zavedeno) a *Status* (z kolika procent je opatření zavedeno). Realizaci nápravných opatření včetně termínů kontrolují pracovníci kvality podle termínů uvedených v akčních plánech. Problémem však je, že tyto termíny nejsou v akčních plánech často vyplněny a nesleduje se tudíž řízeně, jak jsou jednotlivé body plněny.

4.3.4 Kontrola dokumentace systému řízení kvality a environmentu

Dalším a velmi důležitým krokem je kontrola veškeré dokumentace. Zkontrolovat je třeba hlavně platnost dokumentů. Jestli je dokumentace jednotlivých oddělení v pořádku, by se mělo zjistit při interním auditu.

Normou je požadováno, aby byla veškerá dokumentace v organizaci řízena. V praxi to tedy znamená, že všechny oficiální dokumenty musejí mít jednotnou formu – většinou se jedná o jednotné záhlaví a zápatí a používání stejného stylu a velikosti písma. Praxí v jiné společnosti jsem zjistila, že je velmi těžké řídit dokumentaci napříč celou firmou, protože většina oddělení, kromě kvality, nemá tušení, co jsou to ISO normy a nemají žádný zájem na tom, aby byla dokumentace jednotná, i když ve většině případů stačí následovat pouze několik základních pravidel.

Ve společnosti QWERTY je systém řízení jednotné dokumentace funkční. Dokumentace integrovaného systému řízení má jednotnou formu, ale starší dokumenty (vytvořené v roce 2009 a dříve) často mají rozdílnou formu (různý typ označování revizí, jiné záhlaví a zápatí atd.). Za správu dokumentace odpovídá oddělení kvality. Kdokoliv vytvoří nějaký dokument (záznam, směrnici, aj.), pošle ho osobě, která spravuje dokumentaci (správce dokumentace = pracovník kvality). Ta přidělí novému dokumentu číslo a pošle ho k připomínkování předem stanoveným osobám. Poté, co jsou případné připomínky zakomponovány do dokumentu, je dokument poslán nazpět jeho tvůrci, který je zodpovědný za distribuci ostatním pracovníkům. Správce dokumentace uloží vlastní dokument na server společnosti a informace o dokumentu zapíše do databáze dokumentů. Zapisují se tam položky: *označení a číslo dokumentu, název, revize a datum revize*.

Součástí dokumentace je i *Politika integrovaného systému QMS + EMS* a *Cíle společnosti (QMS + EMS)*, což jsou dokumenty požadované normou, které musejí být každý rok aktualizovány a komunikovány zaměstnancům společnosti. Oba dva dokumenty byly pro rok 2010 vytvořeny, ale neodpovídaly aktuálním informacím o společnosti.

Korporace QWERTY vlastní ve svém portfoliu různé společnosti a minulý rok se rozhodla, že zachová jména těchto koupených společností, aby zákazníci pocítili jakýsi

„návrat ke kořenům“. Brněnské pobočce byla navráćena obchodní značka QWERTZ. Z tohoto důvodu se musely změnit nové layouty (vzhled dokumentu – záhlaví a zápatí) a recertifikační audit byl k tomuto kroku vhodnou příležitostí.

4.3.5 Plán interních auditů

Nejdůležitějším krokem, který musí být bezpodmínečně před recertifikačním auditem vykonán, jsou interní audity. Je dáno normou, že interní audity mají být provedeny jednou do roka a v případě potřeby mohou být uskutečněny vícekrát do roka (např. u problémových procesů, kde se nachází spousta neshod). Při externím auditu (auditu třetí stranou = (re)certifikačním auditu) bývají vyžadovány záznamy (zprávy) z interních auditů a dokonce i plán interních auditů, který zahrnuje dny a hodiny, ve kterých je audit vykonáván, kdo je hlavním a pomocným auditorem a kdo je u daného auditovaného procesu jeho vlastníkem (= zodpovědnou osobou). Plán interních auditů musí být poskytnut všem zainteresovaným pracovníkům v dostatečném předstihu, aby se na audity mohli řádně přichystat.

V QWERTY byl plán interních auditů vytvořen XZ Engineerem na základě zkušeností a požadavků normy.

4.3.6 Provedení interních auditů

Interní audit provádí hlavní a pomocný auditor – auditování by měli být přítomni alespoň dva auditoři, aby byla zajištěna objektivita a správnost auditu a také mohou pomocného auditora napadnout nějaké doplňující otázky. Pro vykonávání funkce interního auditora musí určený pracovník projít školením a podepsat dokument o proškolení. Interním auditorem nesmí být zaměstnanec, který je v auditovaném procesu nějak začleněn – takovýto pracovník má již nějakým způsobem zažitý proces a nemusel by odhalit případné neshody, kdežto pracovník jiného oddělení, který mnohdy nemá ani tušení, z čeho se auditovaný proces skládá, může odhalit nedokonalosti v procesu mnohem snáze (ze stejného důvodu se provádí i audit druhou stranou, tzv. zákaznický nebo dodavatelský audit, kdy zákazník přijede do svého dodavatelského podniku a pomáhá auditem odhalit neshody v procesech, které by jinak mohly zůstat díky určité rutině a zaujatosti skryty).

V den a hodinu, která je určena na plánu interních auditů, se dostaví hlavní a pomocný auditor na auditované oddělení, popř. si mohou schůzku naplánovat např. ve schůzové místnosti, aby měli na audit větší klid. Auditóři by měli mít napsané otázky, popř. alespoň body, kterými prověří, zda je auditovaný proces připraven na recertifikační audit.

Z praxe je velmi neobvyklé, že by se interním auditem neodhalila žádná nedokonalost. Nalezené neshody zapisuje auditor do záznamu, ze kterého vypracuje po skončení auditu zprávu. V této zprávě musí být obsažena i nápravná a preventivní opatření k nalezeným neshodám. Na těchto opatřeních se dohodne auditor s auditovaným buď přímo při auditu nebo pokud je třeba na jejich vymyšlení delší čas, jsou doplněny až po auditu – ve zprávě už ale musí být obsaženy. Na základě této zprávy pak musí auditovaný zavést nápravná i preventivní opatření a po jejich zavedení musí být zhodnoceno, zda byla účinná či nikoliv. Pokud se při interním auditu zjistí vážné neshody, pak je velmi vhodné provést po zhruba měsíci další interní audit, který se zaměří na problémové oblasti.

Pro zhodnocení průběhu auditu se zaměřím na jednotlivé kroky auditu vycházející z teorie a jejich plnění ve společnosti QWERTY.

1. Příprava na audit – příprava otázek, cíle a rozsahu auditu.

Ve společnosti QWERTY nebyl zdokumentován rozsah provedeného auditu, cíle ani otázky kladené auditorem. Pro interní audity byly připraveny pouze záznamové listy (k nalezení na interním serveru ve složce dokumentů integrovaného systému řízení v podsložce konkrétního auditu, který obsahuje:

- a) *ISO element* = číslo (pod)kapitoly v příslušné ISO normě (9001/14001)
- b) *Odchylka* = popsání nalezené odchylky od doporučení v normě
- c) *Kořenová příčina* = co bylo příčinou vytvoření odchylky
- d) *Nápravná akce* = co bude pokud možno ihned učiněno k zamezení opětovného výskytu odchylky

- e) *Odpovědnost* = kdo je odpovědný za odchylku a nápravnou akci (majitel procesu)
- f) *Datum implementace* = kdy bude implementována nápravná akce
- g) *Verifikace* = kdy bude ověřena efektivnost implementované nápravné akce

Výše uvedené záznamy jsou i požadovány normou, tento dokument (záznam) tedy hodnotím jako postačující. Starší interní audity jsou uloženy s datem auditu ve složce *Invalid*. Co však pro interní audity zcela postrádám jsou předpřipravené otázky k auditování. Vedoucím auditorem byl tento rok (2010) téměř pro všechny interní audity XZ Engineer, který musí splňovat několik předpokladů: praktické zkušenosti s interními audity a recertifikačním auditem a mít znalosti interních procesů firmy. Pokud by však nebyl ve společnosti v budoucnu přítomen pracovník s výše zmíněnými předpoklady, pak by mohl nastat problém s účinným provedením auditů. Z vlastní zkušenosti vím, že nestačí pouze projít školením, ale teprve až je člověk přítomen u (re)certifikačního auditu, teprve poté je schopen zaměřovat se na důležité oblasti a vynechávat kontrolu zcela rutinních záležitostí, na které se velmi pravděpodobně externí auditor zaměřovat nebude.

2. Obeznamit odpovědnou osobu prověřované oblasti s časovým plánem auditu

Na firemním serveru je opět ve složce *Internal Audits*, nebo i ve složkách se staršími interními audity (ve složce *Invalid*) k nalezení obsah zasílaného informačního e-mailu, který informuje o časovém plánu auditování jednotlivých oblastí, o místu konání, přítomných osobách (vedoucí auditor, auditor, majitel procesu a další účastníci) a o tom, že si mají zúčastnění připravit potřebnou dokumentaci pro audit. Pro potřeby dalších interních auditů je tedy velmi dobré, že jsou tyto informativní e-maily uchovávány ve stejné složce jako záznam z auditu.

3. Realizace auditu – prověřování procesu, vytipování dokumentů a záznamů, které budou prověřovány, sledování činnosti podle dokumentace.

Existuje několik technik, kterými lze prověřit proces:

Prověřování dokumentace: je dobré mít seznam veškeré dokumentace, aby auditor měl z čeho vycházet. Přímo na pracovišti by se mělo prověřit, jestli jsou k dispozici všechny dokumenty (dokumentem je míněn i záznam) ze seznamu a hlavně jestli jsou platné (tzn. zkontrolovat datum platnosti, pokud na dokumentu je a zkontrolovat revizi, jestli se např. nenacházejí dvě různé revize jednoho dokumentu na pracovišti – to by znamenalo nalezení odchylky). Dokumenty musí být podle normy úplné a podepsané odpovědnou osobou. U tohoto bodu je podle mého názoru výrazný nedostatek při některých auditech (např. u procesu CS + Expedice), kdy audit nebyl proveden přímo na pracovišti, ale ve schůzové místnosti z důvodu většího klidu. Neproověřil se tedy dostatečně stav dokumentace v místě jeho použití a mohla zde být tímto opomenutím nenalezena odchylka. Ale oproti tomu interní audit výrobního procesu EVS odhalil touto metodou několik nevyplněných záznamů, které jsou ovšem odchylkou v některých případech jen těžko napravitelnou, protože se jedná o pochybení lidského faktoru (některým pracovníkům je lhostejné opakované připomínání, aby vyplňovali záznamy – často nevidí v této činnosti význam a tak ji nevykonávají). Nalezené nevyplněné záznamy se zapsaly do zprávy z auditu a o napravení této odchylky se již musí postarat odpovědná osoba daného procesu.

Vlastní kontrola činností podle postupů: tato technika je podle mě vhodná např. do výroby, kde si auditor vezme pracovní instrukci, popis, výkres, či cokoliv podobného a sleduje, jak je daný dokument dodržován příslušnými pracovníky. Tato technika byla v podniku použita při auditování procesů výroby, přičemž nebyla prováděna zcela důkladně, jak by se měla.

Detailní prověřování činnosti nebo produktu: je podobná technika jako předcházející, ale je vykonávána mnohem více do hloubky. Vybere se tedy určitá činnost nebo fáze produktu a detailně se zkontroluje, jak je činnost vykonávána, nebo jestli je produkt správně v dané fázi vyroben, a to včetně všech měření a zkoušení. Tato metoda je podle mého názoru spíše vhodná pro audity zákaznické či dodavatelské, kdy zjišťujeme, jestli je proces vykonáván správně, popřípadě když se snažíme nalézt chybu v procesu. Pro běžné interní audity se mi tato metoda zdá příliš zdoluhavá, a pokud proces dříve nevykázal nějaké nesrovnalosti, pak by neměl být důvod pro tak detailní

kontrolu. Zřejmě z důvodu velké náročnosti času (musíme brát ohled i na běh výrobní linky, abychom zbytečně nezastavovali výrobu) jsem se v QWERTY s touto metodou nesetkala.

Stopovací technika: se odvíjí od jednoho dokumentu ke druhému tak, jak jdou po sobě v procesu. Způsobem, jak provést tuto techniku je např. nechat si postupně ukazovat proces objednávky (příklad používám z interního auditu procesu ZX) od zákazníka, tedy od přijaté objednávky až po expedici produktů (nevyjímaje případ, kdy je opožděná expedice, či jiné i extrémní případy). Tato technika byla tedy použita ve společnosti ve výše popsaném interním auditu ZX a i u jiných auditů. Jeví se mi jako velice smysluplná a účinná technika, jak projít část procesu od začátku do konce a auditor si tak vytvoří lepší představu, jak proces funguje (v horším případě nefunguje).

4. Rekapitulace auditu

Po vlastním provedení interního auditu nastává fáze rekapitulace. Auditovanému musí být poskytnuta zpětná vazba, která může být bezprostředně po auditu pouze ústní, ale do několika dní po skončení auditu mu musí být zaslána písemná zpráva z auditu. Tato zpráva obsahuje položky, které jsem již vypsala v bodě 1. Na nápravných akcích se auditor domluví s auditovaným nejlépe hned po skončení auditu a potom je zapíše do zprávy, pokud ovšem nelze ihned stanovit nápravná opatření, pak jsou auditorovi sdělena do stanoveného termínu. Závěrečná zpráva obsahuje kvantifikovaná a jasně popsaná zjištění (konkrétní jména, konkrétní názvy dokumentů). Co je ovšem důležité, ve zprávě nemají být pouze zdůrazněna negativa, ale také pozitiva. Na konci auditu pak musí dojít k souhlasu obou dvou stran ohledně nalezených odchylek a případně jejich nápravných opatření. Závěrečné zprávy jsou v QWERTYu stručné a věcné, jak mají být – jsou ještě doplněny o bodové hodnocení jednotlivých auditovaných oblastí, aby byl výsledek auditu kvantifikovatelný a tudíž porovnatelný s předešlými audity.

4.3.7 Volba auditorské společnosti

S dostatečným předstihem je také potřeba najít vhodnou auditorskou společnost. Většinou to funguje tak, že se napíše poptávkový e-mail na vybrané společnosti a potom se podle jejich nabídky postupuje dále. Vhodné auditorské společnosti vybíráme podle jejich renomé v dané certifikované oblasti. Je velmi důležité získat certifikát od

uznávané společnosti, existuje totiž velká spousta auditorských společností, u kterých se certifikát pouze „koupí“ a vlastní audit neproběhne. Certifikát od takovéto společnosti potom nemá pro zákazníka (ten hlavně vyžaduje certifikáty) žádnou váhu a může od zamýšlených obchodů upustit.

V poptávkovém e-mailu se musí uvést jméno, obor činnosti (počet auditovaných oblastí), velikost firmy a termín, ve kterém by společnost chtěla audit provést (termín se odvíjí od data vypršení současného certifikátu – recertifikační audit musí být proveden před tímto datem vypršení). Zároveň musí být stanoven termín, do kterého budeme přijímat nabídky.

Může se také stát, že přijede do auditované společnosti zástupce auditorské firmy, aby zhodnotil rozsah potřebného auditu přímo na místě. Poté, co auditorské společnosti odpoví se svojí nabídkou služeb, se hodnotí především finanční stránka nabídek v porovnání s prestiží auditorské firmy.

Ve společnosti QWERTY se na poradě oddělení kvality rozhodlo oslovit tři nejvýznamnější auditorské společnosti v ČR, a to Tüv Nord, Tüv Süd a Bureau Veritas. Posledně jmenovaná organizace provedla poslední audit (v roce 2009) a s jejími službami bylo vedení spokojeno. Podle zákona ovšem muselo být vyhlášeno výběrové řízení. Sestavení poptávacího dopisu bylo dáno za úkol mně – jeho plné znění můžete nalézt v příloze č.1. Stanovil se termín pro výběr vhodného kandidáta na 14 dní od odeslání poptávky. Kritérium pro výběr je vcelku jasné a očekávané – hlavním kritériem je cena nabídky. Vzhledem k tomu, že byly zvoleny renomované auditorské společnosti, ostatní kritéria byla pominuta.

Do daného termínu přišly pouze dvě nabídky – od Bureau Veritas a Tüv Süd. Třetí nabídka přišla již po termínu, a tak nebyla do soutěže zahrnuta. Auditorská společnost byla vybrána managementem firmy na základě výše uvedeného kritéria. Společnost Bureau Veritas mezi kandidáty zvítězila – nabídla nejlepší cenu a z předchozího auditu s ní byly dobré zkušenosti.

Po sdělení rozhodnutí o výběrovém řízení se dále vykomunikovávaly podrobnosti ohledně recertifikačního auditu. Auditorská společnost sdělila datum pro audit, jež nakonec připadlo na 4.-6.8. 2010, což bylo téměř o měsíc dříve, než byl původní plán.

To znamenalo uspíšit veškeré přípravné aktivity, což způsobilo v dalších procesech mnohé problémy.

4.4 Shrnutí analytické části

Ve společnosti nebyl nastaven systém přípravy na interní audity a recertifikační audit. V rámci přípravy auditu nebyl jasně definován pracovník odpovědný za přípravu a průběh auditu, proto došlo k vytvoření nových pracovních pozic pro zajištění přípravy auditu (*ISO koordinátor* jako zcela nová podpůrná pozice a *ZX Engineer* byl dočasně zbaven svých dosavadních povinností a byla mu dána odpovědnost za veškerou přípravu k auditu).

Z kapitoly 4.3.3 vyplynulo, že nebyly systematicky sledovány a vyhodnocovány neshody vyplývající z interních auditů. Akční plány nejsou správně řízeny.

Dokumentace integrovaného systému řízení je taktéž nedostatečně řízená, platnost dokumentace je obtížně sledovatelná, vzhled dokumentů nekoresponduje se změnou názvu obchodní značky.

Vlastní příprava a dokumentace auditu neobsahuje cíl, rozsah auditu ani otázky pro auditování. Není definován systémový přístup pro prověření procesů, tzn. že pro jednotlivé typy procesů ve společnosti není definována použitá technika pro interní audit.

Pro volbu auditorské společnosti bylo zvoleno pouze jediné kritérium, což pro vlastní podmínky provedení auditu není dostačující.

5 Návrh zlepšení integrovaného systému řízení

V návrhu jsem se zaměřila na některé z nedostatků uvedených v kapitole 4.4, a to na návrh změn dokumentace integrovaného systému řízení, návrh jednotného vzhledu dokumentů a postup a dokumentaci interních auditů.

5.1 Návrh změn dokumentace integrovaného systému řízení

Nejdůležitějším dokumentem, který je vyžadován kritériálními normami, je Příručka kvality u normy ISO 9001 a Příručka environmentu u normy ISO 14001 a z toho důvodu jsem se na zlepšení příruček zaměřila v následující části. Aby se nemusela každá příručka psát zvlášť, sjednocují se do jednoho dokumentu.

Společnosti QWERTY bylo při posledním auditu vytknuto, že zcela chybí kapitoly věnované environmentu. V Příručce jakosti a EMS bylo povětšinou jen doplněno slovo „environment“ či „EMS“ za sousloví „systém managementu jakosti“ nebo „QMS“ a tím bylo veškerému demonstrování environmentální politiky učiněno zadost.

Auditorem bylo doporučeno, aby byla Příručka jakosti předělána pro svoji nepřehlednost a také neúplnost. Příručka se také potřebovala předělat, protože se společnost chystala certifikovat podle nové revize normy ISO 9001:2008, která oproti staré normě z roku 2000 obsahuje řadu změn, objasnění a hlavně používá nových překladů terminologie.

Na obr. č.2 můžeme vidět ukázkou ze staré Příručky jakosti a EMS. Protože je mateřskou společností americká společnost a protože má česká pobočka zahraniční zákazníky, je příručka psána dvojjazyčně (česko-anglicky). V celém dokumentu nejsou použity žádné odrážky ani barevné odlišení a nebyl ani jednoznačně použit způsob, jak velké kusy textu jsou překládány do angličtiny – někdy následuje anglický překlad hned po odstavci, ale někdy také následuje až po třech českých odstavcích. Pro cizince i pro Čecha je tedy dost obtížné se zorientovat v textu. Obtížné orientaci také napomáhá absence uspořádání textu do odrážek, či bloku.

5.4.2. Plánování systému managementu jakosti a EMS/*Planning of the Quality Management System*

Plánování systému managementu jakosti a EMS (QMS/EMS) se provádí na několika úrovních:
strategické (3-leté) firemní plánování a plánování v místech (rozpočtové a strategické směrnice)
stanovení ročních cílů a úkolů na základě ročních kontrol prováděných vedením v procesu PD
roční kontrola procesů prováděná vedením
pravidelné posuzování technických požadavků, výrobních pokynů, výrobní dokumentace atd.
periodické plány auditů

The planning of the QMS/EMS is performed on several levels:
strategic (3-year) corporate and site planning (budget and strategic directions)
annual objectives and target setting on the basis of annual management review in the PD process
annual management review of processes
regular maintenance of technological requirements, production instructions, product documentation etc.
periodical plans of audits

Obr. č.2: Ukázka staré Příručky jakosti a EMS

Zdroj: (18)

5.1.1 Nová úprava

Z doporučení ISO norem řady 9000 a 14000 a zkušeností získaných studiem a analýzou příruček kvality firem uvedených na internetu jsem provedla řadu změn v Příručce kvality a Příručce environmentu. Pro návrh jsem vycházela z následujících požadavků:

- požadavky norem ISO 14001 a ISO 9001;
- přehlednost pro zákazníka;
- jednoznačnost značení kapitol;
- srozumitelnost pro české i zahraniční zákazníky.

Z analýzy internetových zdrojů příruček kvality nejvíce splňovaly cíle a požadavky norem následující tři dokumenty – 1. Příručka kvality, environmentu a bezpečnosti práce skupiny BIS Czech (2), 2. Příručka jakosti a environmentu společnosti SAOS s.r.o. (23) a 3. Anglicky psaný dokument, který ukazuje sloučení Příručky kvality a Příručky environmentu do jednoho dokumentu (24).

Pro jednoznačnost značení kapitol jsem v příručce navrhla nové značení. Nadpisy kapitol jsou označeny písmeny Q (= quality; norma ISO 9001:2008) a E (= environmental; norma ISO 14001:2005), viz. obrázek č.3. Tyto odkazy jsou pro auditory i pro zákazníky velmi nápomocné, jelikož se velmi často čísla kapitol v příručce a normách neshodují, a tak musejí požadované informace hledat.

<p>4.2 Požadavky na dokumentaci (Q 4.2, E 4.4.4)</p> <p>4.2.1 Obecně (Q 4.2.1, E 4.4.4) Struktura dokumentace SMK/EMS je tvořena následujícími prvky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Příručka kvality a EMS (QM); • Směrnice (P); • Zásady (Z); • Interní standardy/ směrnice (S); • Instrukce (W); • Formuláře (F); • Registr (R); • Technická dokumentace; • Externí dokumentace; • Záznamy. <p>4.2.2 Příručka kvality a EMS (Q 4.2.2, E 4.4.4) Příručka kvality a EMS (QM) je základní, regis-</p>	<p>4.2 Documentation requirements (Q 4.2, E 4.4.4)</p> <p>4.2.1 General (Q 4.2.1, E 4.4.4) The structure of the documentation of the QMS/EMS is defined by the following constituents:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quality Manual (QM); • Procedures (P); • Rules (Z); • Internal standards (S); • Instructions (W); • Forms (F); • Register (R); • Technical documentation; • External documentation; • Records. <p>4.2.2 Quality manual and Environmental policy (Q 4.2.2, E 4.4.4) The Quality Manual (QM) is the basic, regis-</p>
--	--

Obr. č.3: Odkazy kapitol na související kapitoly v normách

Zdroj: vlastní zpracování

Pro srozumitelnost pro české i zahraniční zákazníky jsem navrhla uspořádání textu do dvou sloupců, kde levý sloupec je celý pouze česky a pravý je jeho anglickým ekvivalentem. Jelikož jsou někdy texty v ekvivalentních odstavcích různě dlouhé, dělala jsem mezery tak, aby vždy nové ekvivalentní odstavce začínaly na stejném řádku.

5.1.2 Environmentální aspekty

Požadavky norem se dle výsledků analytické části jevily jako nejslabší v oblasti environmentu. Pokud se zákazník, např. zajímá pouze o vztah organizace k životnímu prostředí, pak v příručce velmi snadno na základě mého návrhu nalezne hledané informace. Odstavce, nebo jen kusy textu, jenž jsou deklarací environmentálních aspektů, jsem psala zeleně, jak je vidět dole na obrázku č.4.

Ověřování kvality a vztahu k životnímu prostředí nakupovaných služeb je prováděno až v rámci procesu poskytování služeb a je zhodnocováno při dalším výběru dodavatele. Problematika nakupování je podrobněji řešena ve směrnici P 74_001 Nakupování materiálu a služeb.

Quality and environmental control of the purchased services is performed as a part of the process of the service delivery only and is taken into consideration in future selection of suppliers. The questions regarding the purchase are described in details in the procedure P 74_001 Purchasing materials and services.

Obr. č.4: Barevné odlišení textu týkajícího se environmentálních aspektů

Zdroj: vlastní zpracování

V textu staré Příručky jakosti a EMS zcela chyběla prezentace environmentálních aspektů. Integrace obou dvou příruček se vyřešila tak, že kdekoliv byla v textu zmínka o QMS či SŘJ (tedy o systému řízení jakosti), byla jednoduše za tuto zkratku přidána i zkratka EMS – a toto rozšíření textu mělo pokrýt požadavky normy ISO 14001, což samozřejmě nepokrývalo. Pro doplnění chybějících informací jsem text staré Příručky jakosti a EMS porovnávala s normou ISO 14001:2005 a také s Příručkou jakosti a environmentu společnosti SAOS s.r.o. (23). Druhého dokumentu jsem používala proto, abych pro názornost viděla použití požadavků normy v konkrétních případech.

V nové příručce kvality došlo v oblasti environmentálních aspektů k následujícím změnám. Např. u kapitol *4.1 Všeobecné požadavky*, *5.4.2 Plánování systému managementu kvality a EMS*, *5.5.1 Odpovědnost a pravomoc*, *6.3 Infrastruktura* nebylo třeba nic doplňovat, protože jde většinou o obecné požadavky, které jsou pro obě normy velmi podobné.

Dále jsem některé podkapitoly (například *5.1 Angažovanost a aktivita managementu*, *5.2 Zaměření na zákazníka*, *7.2.2 Přezkoumání požadavků týkajících se produktu*, *7.4.3 Ověřování nakupovaného produktu*) pouze doplnila o environmentální část a text tak i v jenom odstavci je dvojbarevný a vztahuje se k oběma dvěma normám (u názvu podkapitoly je uvedeno, ke kterým podkapitolám z norem se text v Příručce kvality vztahuje). Pro příklad se podívejte na obrázek č.4.

Na základě požadavků norem a stávající dokumentace jsem některé podkapitoly do příručky nově doplnila (viz. obr. č.5). Nelze totiž některé body sjednotit, např. politiku kvality s environmentální politikou. Pro vytváření zcela nových podkapitol jsem jako

předlohu používala normy a jiné příručky, abych nezapomněla některý požadavek normy uvést. Kromě podkapitoly 5.4.3 *Environmentální aspekty*, jsem přidala i podkapitolu 5.3.2 *Environmentální politika*.

5.4.3 Environmentální aspekty (E 4.3.1)

Organizace vytvořila a udržuje postup k identifikaci environmentálních aspektů svých činností, výrobků a služeb, které řídí a na které má vliv tak, aby byly určeny ty aspekty, které mají nebo mohou mít významný dopad na životní prostředí a to s ohledem na plánované nebo nové projekty nebo nové či upravené činnosti, výrobky a služby. Tyto informace jsou průběžně aktualizovány. Významné environmentální aspekty jsou brány v úvahu při udržování EMS.

5.4.3 Environmental aspects (E 4.3.1)

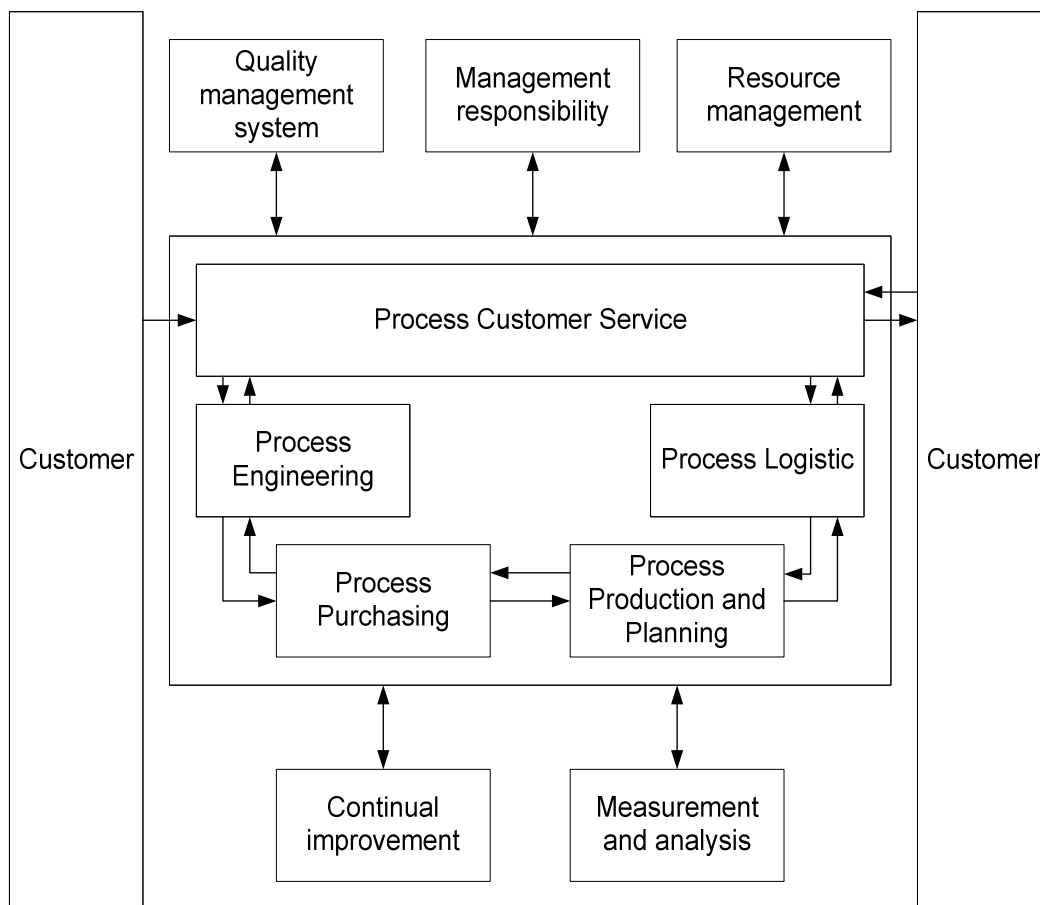
The Organization established and maintains a procedure to identify the environmental aspects of its activities, products and services that is controlled and have or can have significant impact on environment taking into account planned or new developments, or new or modified activities, products and services. These information are kept up to date. The significant environmental aspects are taken into account in maintaining EMS.

Obr. č.5: Úryvek z nově vložené podkapitoly

Zdroj: Vlastní zpracování

5.1.3 Mapa procesů

Mapa procesů je důležitou součástí Příručky kvality a je velmi pravděpodobné, že se na ni bude chtít externí auditor podívat, aby podle ní sestavil plán auditu. Mapa procesů má zahrnovat všechny procesy, přičemž se dá zakreslit různými způsoby. Předchozí mapa (na obrázku č.6) byla vytvořena pouze v anglickém jazyce, ale nevyhovovala svému účelu – tedy aby přehledně mapovala procesy napříč společnostmi. Na první pohled se zdá mapa přehledná a účelná díky naznačeným vazbám mezi jednotlivými procesy, ale nakonec pozorovatel zjistí, že lze jen těžko něco z tohoto zpracování vyčíst či pochopit.



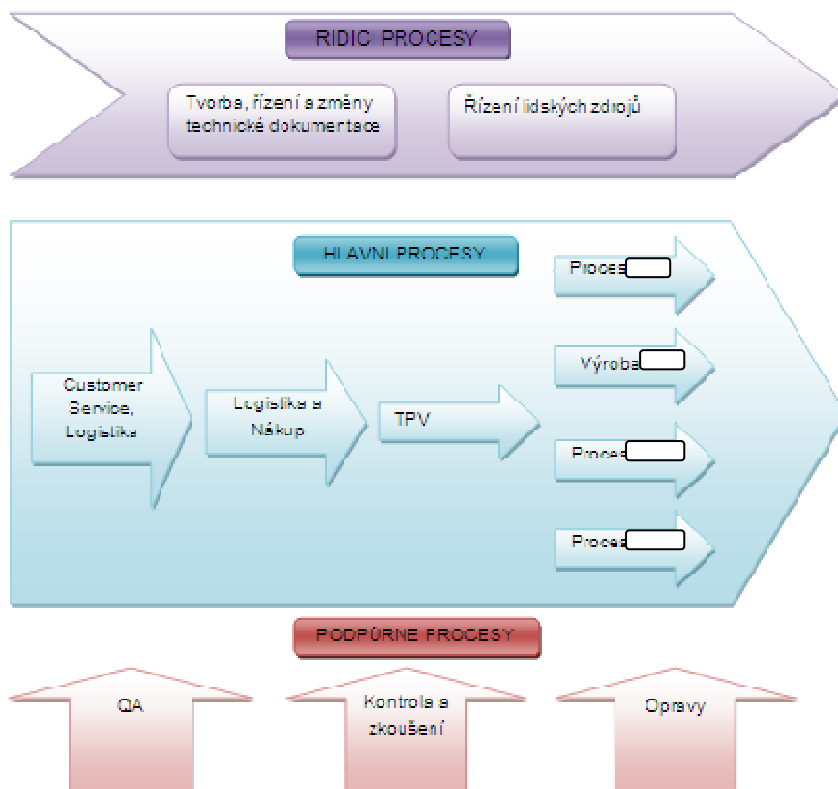
Obr. č.6: Stará mapa procesů

Zdroj: (18)

Pro vytvoření nové mapy jsem vycházela z doporučení uvedených v literatuře, z dokumentu vydaném Českou společností pro jakost (22) a z další literatury, z níž jsou některé podstatné informace vypsány v teoretické části této práce.

Jako nejvhodnější model procesní mapy pro společnost jsem vybrala model, který rozděluje procesy na řící, hlavní a podpůrné a umožňuje procesy lépe modelovat. Nově vytvořený model je uveden na obrázku č.7. Při vytváření procesní mapy jsem provedla revizi procesů, tzn. zredukovala jsem počet procesů a přidala jsem pouze jediný proces „XC“, což je řízení nové výrobní linky, které se odlišuje od ostatních procesů řízení výroby ve firmě. Procesy jsem do kategorií rozdělovala podle definic z podkapitoly číslo 3.5.2 *Popsání procesů*. V Hlavních procesech jsou procesy seřazeny, jak jsou za

sebou, ale v Podpůrných a Řídících procesech logické navázání udělat nelze, protože tyto procesy působí buď na několik procesů nebo dokonce na všechny procesy najednou. Mnou vytvořená mapa procesů se mi jeví jako přehledná a přesto všeřkající.



Obr. č.7: Nová mapa procesů

Zdroj: Vlastní zpracování

5.1.4 Změny nové revize ISO 9001

Revize z roku 2008 normu ISO 9001 (oproti staré revizi z roku 2001) více přiblížila současným podmínkám na trhu a také došlo ke sladění s kritériální normou pro systém environmentálního managementu ISO 14001:2005. Změnil se také překlad z anglického originálu – tyto a další změny jsou k nalezení v podkapitole 3.6 *Nejdůležitější změny v nejnovější revizi normy ISO 9001*, kde jsem vypsala především změny názvosloví, ale nezačlenila jsem pod tuto podkapitolu veškeré změny v normě, protože jich bylo příliš moc a pro účely této práce nejsou tolik podstatné (i když jsem na ně samozřejmě musela brát ohled při vytváření Příručky kvality).

Při psaní nové Příručky kvality jsem postupovala od začátku staré Příručky jakosti a EMS a každou kapitolu i podkapitolu jsem zkontrolovala, než jsem ji přepsala.

Při revizi jsem porovnávala podkapitolu v normě (nejdříve ISO 9001, následně ISO 14001) a přezkoumávala jsem, zda text staré příručky splňuje požadavky norem. Pouze v prvních třech kapitolách nebylo zapotřebí tolikati změn – jen názvosloví (např. slovo „jakost“ zaměnit za slovo „kvalita“, slova „firma, společnost“ za slovo „organizace“ apod.) a úprava (nový formát úpravy textu – dva sloupce; text v bloku; odrážky a číslování, tabulky atd.).

Od 4. kapitoly bylo oprav potřeba mnohonásobně více, protože se jednalo o hlavní části požadavků norem. Zde jsem změn musela učinit mnohonásobně více, a to i v názvosloví (na opravu se přidalo k výše popsaným slovům např. i slovo „zaměstnanec“ – vyměnila jsem ho za slovo „pracovník“ apod.). O starou příručku se od jejího vzniku nikdo nezajímal, a tak v ní bylo mnoho starých neaktuálních informací (např. představitel managementu, několik procesů) a také několik přebytečných tabulek, které nebyly vyžadovány normou, a proto jsem je po dohodě s nadřízenými odstranila. Příručka má totiž obsahovat jen relevantní informace o systému managementu kvality a environmentu. Jak jsem již popsala výše, doplnila jsem chybějící texty týkající se především vztahu k environmentálnímu prostředí. Při přezkoumávání požadavků norem jsem někdy narazila na některou pasáž, kde se text v příručce shodoval s požadavkem normy (což je pro účel auditu žádoucí), ale neshodoval se se skutečností (což je naopak nežádoucí). Takto jsem například odhalila a navrhla napravit odchylku nedemonstrování politiky kvality a environmentu veřejnosti. Řešení spočívá v deklaraci politiky kvality a environmentu na webových stránkách společnosti.

Rozsah řešení všech zjištěných nedostatků přesahuje rámec diplomové práce, a proto jsem se dalšími nedostatky nezaobírala, neboť jejich řešení si vyžádá další časové období a koordinaci útvarů ve firmě. Výše uvedené návrhy se tedy vztahují pouze k přípravě recertifikačního auditu.

5.2 Nový vzhled dokumentů

Můj další návrh, který se hned vzápětí převedl do praxe bylo vytvoření nových layoutů, tzn. záhlaví a zápatí pro dokumenty ve wordu i excelu.

Ke změně layoutů muselo dojít kvůli navrácení obchodní značky QWERTZ modřické pobočky QWERTY. Jak jsem popisovala dříve, k této změně došlo kvůli navrácení se „ke kořenům“ – kooperace QWERTY koupila několik různých společností, změnila jim jméno na QWERTY a nyní se rozhodla vrátit těmto společnostem jejich původní jména.

<input type="text"/>	Document name: font 12	Date of issue: font 11	Revision: 0	Document code: F xx_xxx
----------------------	---------------------------	---------------------------	----------------	----------------------------

layout Form , Czech Republic

Obr. č.8: Staré záhlaví a zápatí

Zdroj: (13)

Staré hlavičky (= záhlaví + zápatí) , které jsou vidět na obrázku č.8, byly nevyhovující nejen kvůli logu, ale chyběly tam další údaje, které jsou požadovány normou. Ve starém záhlaví je sice kolonka *revize*, ale nesmyslně se začíná revizí „0“ a dále se pokračuje revizí „A“ nebo „B“, takže je vlastně zcela zmatené, o kolikátou revizi se jedná.

V novém layoutu jsem dala revize do zápatí (jelikož to není pro běžné zacházení s dokumentem tolik významné) a značí se výhradně velkými písmeny abecedy (první vydání je revize „A“, druhé „B“ atd.). Protože nebylo ze starého layoutu srozumitelné, kdy byla vydána poslední aktuální revize, přidala jsem i kolonku *Datum revize*.

<input type="text"/>	Název dokumentu: XZ	Označení dokumentu: X XX_XXX Strana: 1/1
----------------------	-------------------------------	---

blanket_word_na výšku
S:\QMS\0.Master index\Blanket\blanket_word_na výšku.doc
Vytvořil:

, Czech Republic
Datum revize:
Revize:

Obr. č.9: Nové záhlaví a zápatí

Zdroj: vlastní zpracování

V levém sloupci nového zápatí jsou pro lepší vyhledatelnost dokumentu udělány odkazy na jméno dokumentu a na cestu, kde je na interním serveru dokument uložen. Poslední položkou v zápatí je kolonka *Vytvořil*, která identifikuje tvůrce dokumentu. Na starých dokumentech byla ve většině dokumentů přidána věta informující o datu konce platnosti dokumentu – zcela nesmyslně byl stanoven pro všechny dokumenty stejný termín vypršení platnosti. Díky tomu, že jsem předělávala některou dokumentaci do nových layoutů, jsem si této nenápadné věty všimla a ve všech platných dokumentech se starým layoutem jsem ji vymazala. Hlídní aktuálnosti dokumentu tato věta stejně nepomůže – každý vlastník procesu si hlídá sám aktualizace svých dokumentů. Termín ukončení platnosti může jen ublížit – nepřišlo se na skutečnost, že budou v době recertifikačního auditu díky této větě skoro všechny dokumenty ve starém layoutu neplatné.

Co se týče záhlaví nového layoutu je ponecháno zcela stručné (viditelné na obrázku č.9) – *logo QWERTZ, název dokumentu, označení dokumentu* a velice užitečná kolonka *s počítáním stran* (současná stránka/celkový počet stran), což je dalším vylepšením oproti starému layoutu.

Dále nebylo dohledatelné, kdy byla vydána poslední revize a jaké byly učiněny v nové revizi změny. Aby nemusel být zhotoven nový dokument, který by zaznamenával změny v revizích (zřejmě by byl tento způsob také dost nepřehledný a zdoluhavý), přidala jsem za každý nový layout dokumentu ještě jednu stránku, která se nazapočítává do celkového rozsahu dokumentu. Na této stránce je tabulka (zde v textu tabulka č.3), do které správce dokumentace zapisuje ve zkratce změny od předcházející revize a také jméno pracovníka, jež změny provedl. Přidáním této tabulky ke každému dokumentu jsem zlepšila řízení dokumentace.

Tabulka č.3: Ukázka přílohy každého nového dokumentu s novým layoutem

Datum revize	Revize	Co bylo změněno	Kdo provedl změnu

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2 Interní audity

Cílem návrhů bylo systémové řešení přípravy a průběhu interních auditů provedených v roce 2010, požadavků normy ISO 19011 a problémů, které se vyskytly v souvislosti s provedenými audity a nápravnými opatřeními.

V souvislosti s přípravou auditu je důležitá disciplína pracovníků, jejíž nedodržení se projevilo při auditu na výrobní lince ZS a XS, kde jsme našli závažnou odchylku, a to již několik týdnů nevyplněné záznamy o udržování přístrojů – odpovědným pracovníkem nám bylo sděleno, že každý den stroj neudrží, že to v pracovní době nestíhá a že to není potřeba dělat tak často. V praxi jsem zjistila (a bylo mi to potvrzeno několika kolegy), že je velmi těžké „přemluvit“ pracovníky (na nižších pozicích, např. ve výrobě), aby zavedli do své činnosti něco inovativního, např. zlepšení vymyšlené při KAIZENU. Práce s lidmi je velmi těžká, a proto by měly být pracovníkům na vyšších pozicích (hlavně těm, kteří mají styk s pracovníky výroby) umožněny školení na techniku dorozumívání se s podřízenými. Pro společnost je totiž důležité zavádět inovace jak z důvodu zlepšení chodu procesů (někdy může dojít i k výraznému zrychlení procesu, což má za následek finanční úspory), tak z důvodu splnění požadavku normy ISO 9001, který jako součást udržování systému managementu kvality vyžaduje i neustálé zlepšování.

Nyní přejdu k návrhu lepšího využití metod provádění interních auditů. Metoda vlastní kontroly činností podle postupů je při interních auditech používána ve výrobě, ale ne důkladně, protože vedoucí interní auditor zná dopodrobna tyto procesy a nezkouší tedy, jestli jsou jednotlivé činnosti prováděny správně podle postupů. Chápu to u procesu AZ, který je podle dlouhodobé statistiky velmi dobře zvládnutý proces, ale u dalších výrobních procesů bych doporučila touto metodou kontrolovat proces podle postupů činností, které jsou k nalezení přímo na pracovišti. Není totiž vyloučeno, že si tímto jednoduchým způsobem ověří externí auditor jak správně prováděnou činnost v procesu, tak i aktuálnost, úplnost a správnost dokumentace na pracovišti.

Dále navrhuji provádět následující metody auditování rozdělené podle skupin procesů:

1. Řídící procesy: Prověřování dokumentace, Stopovací technika
2. Hlavní procesy: Prověřování dokumentace, Vlastní kontrola činností podle postupů, Detailní prověřování činnosti nebo produktu, Stopovací technika
3. Podpůrné procesy: Prověřování dokumentace, Detailní prověřování činnosti nebo produktu

Pro toto rozdělení jsem se rozhodla na základě neznalosti interních auditorů o těchto metodách a tudíž nedůsledného provádění interních auditů, na nichž jsem byla přítomna. Detailní popis výše uvedených metod je uveden v kapitole 4.3.6 *Provedení interních auditů*.

Auditorovým hlavním nástrojem pro vykonání auditu jsou otázky. V analytické části jsem již popsala nedostatečnou připravenost na audity, co se týče předchystaných otázek, proto dále navrhuji otázky pro auditování.

- a) Otázky vycházející z požadavků obou dvou norem ISO 9001 (4) a ISO 14001 (5), nápomocná může být i norma pro auditování ISO 19011 (6).
- b) Nečekané otázky, např. „Co děláte, když se během testování vypne elektřina?“.
- c) Naivní až hloupé otázky, např. „Nerozumím, jak to vlastně děláte, jak to funguje?“.
- d) Matoucí otázky (zavádějící), např. „Když tady není kontrolor, který schválí Vámi provedenou operaci, tak nečekáte, že ne?“ atp.

Na poslední tři typy otázek se není potřeba tolik připravovat, stačí bystrost a všímavost při auditu. Jelikož ve společnosti QWERTY nejsou předpřipraveny žádné otázky týkající se požadavků norem, rozhodla jsem se pro případné nové interní auditory přichystat soubor těchto otázek i s čísly podkapitol norem. Při vytváření otázek mi byly teoretickou předlohou normy ISO 9001:2008, ISO 14001:2005 a ISO 19011.

Vybrala jsem si jako ukázkový příklad proces SX, jehož internímu auditu jsem byla i jako auditor přítomna. Otázky jsem pro větší přehlednost dala do tabulek a rozdělila podle kritériálních norem.

Tabulka č.4: Otázky pro auditování procesu SX ohledně QMS

ISO 9001:2008	
4.2.4	Jsou dokumenty přístupné v místech používání?
	Jak probíhá řízení dokumentů v tištěné podobě?
	V jakém časovém intervalu jsou dokumenty přezkoumávány?
	Jak jsou aktualizovány externí dokumenty (zákony, vyhlášky apod.)?
6.2.2	Jak je zabezpečena odborná způsobilost pracovníků pro dané pracovní pozice?
	Jak často probíhá přeškolení a kdo vyhodnocuje efektivitu školení?
	Existuje plán školení pro rok 2011?
	Jakým způsobem jsou uchovávány záznamy o jednotlivých školeních?
7.2.1	Jsou určovány a přezkoumávány požadavky zákazníků?
	Jak přistupujeme k požadavkům zákazníka?
	Jak jsou ve společnosti využívány informace o spokojenosti zákazníka? (ze zpětné vazby)
7.2.3	Jaké nástroje firma využívá při komunikaci se zákazníkem?
	Jak probíhá komunikace se zákazníkem?
	Jak a v jakých případech je špatná komunikace od zákazníka?
	Kdo odpovídá a komunikuje se zákazníkem při zákaznické stížnosti?
	Jsou zákaznické stížnosti vyhodnocovány? A jak?
8.2.1	Jak organizace monitoruje plnění požadavků zákazníka? (Score card,

	stížnosti, pochvaly)
8.4	Jsou prováděny analýzy? (prokázání shody produktu, shoda QMS, zlepšování efektivnosti QMS)
8.5.2/8.5.3	Existuje dokumentovaný postup pro řízení nápravných/preventivních opatření (NPO)?
	Jaké jsou podněty pro NPO?
	Jsou NPO zaznamenávány?
	Jsou tyto záznamy řízeny?
	Jak jsou sledovány NPO?
	Jsou stanoveny odpovědnosti a pravomoci v rámci NPO?
	Jaký je postup v případě, že NPO není dostatečně účinné?
	Kdy je proces NPO ukončen?
	Jsou neshody a přijatá opatření předkládána vedení společnosti?

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce č.4 výše jsou otázky týkající se QMS (= systém managementu kvality), které se stejně jako většina otázek z tabulky č.5 dají použít při valné většině auditů, protože nejsou přímo specifické pro konkrétní proces. Když se tyto otázky doplní metodami, které jsem popsala v kapitole 4.3.6 Provedení interních auditů, pak by dohromady měly tvořit velice účinný a spolehlivý nástroj pro auditování.

Tabulka č.5: Otázky pro auditování procesu CS + Expedice ohledně EMS

ISO 14 001:2005	
4.2	Jak se snažíte co nejméně zatěžovat životní prostředí?
4.2 / 4.2.2	Co uděláte s prázdným obalem od nebezpečného odpadu?
4.2/ 4.4.2	Víte jak souvisí Vaše činnost s Environmentem? Je to někde popsáno?
4.3.1	Jaké zdroje (Environmentální aspekty) potřebujete ke své práci?
4.3.3	Víte, jaké jsou základní environmentální cíle organizace?
	Jsou tyto cíle měřitelné a jsou v souladu s politikou EMS?
	Víte, jestli se firma zlepšuje ve vztahu k životnímu prostředí?
4.4.2	Jak identifikujete kvalifikační požadavky pro různé pracovní funkce, které mohou mít vliv na životní prostředí? Existuje plán výcviku pro jednotlivé pracovníky?
	Dochází k hodnocení plnění těchto požadavků?
	Dokumentuje a hodnotí organizace provedený výcvik?
	Jsou pracovníci poučeni (tzn. existují postupy) o havarijních plánech a požadavcích na reakci v případě havárie?
	Jak organizace postupuje při výcviku ENV a BOZP?
	Existují záznamy o zaškolení a následném proškolení, o nakládání s nebezpečnými látkami nebo přípravky?

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední tabulka č.6 obsahuje doplňující otázky o EMS (Systém environmentálního managementu), které jsou vhodné ve společnosti QWERTY pro auditování správce budovy/ekologa. Podle těchto otázek by měl auditor velmi snadno zjistit stav EMS ve firmě.

Tabulka č.6: Další otázky EMS

4.2	Je EMS politika dokumentována, realizována a sdělována všem zaměstnancům, jak?
	Obsahuje EMS politika závazek plnit požadavky platných zákonů a nařízení?
	Obsahuje EMS politika závazek k neustálému zlepšování?
4.3.1	Jaké environmentální aspekty jsou definovány ve společnosti QWERTY?
	Dochází k přehodnocování a aktualizaci environmentálních aspektů? Jak často?
	Jsou základní aspekty organizace v souladu s její environmentální politikou?
	Co uděláte s materiálem, který je špatný a musíte jej vyhodit?
4.3.3	Existují ve firmě dokumentované environmentální cíle a jsou v souladu s environmentálními aspekty?
4.3.4	Má společnost vytvořeny programy na dosažení environmentálních cílů a cílových hodnot?
	Jsou v programech určeny odpovědné osoby a termíny realizace?
	Kdy proběhla poslední aktualizace programů environmentálního managementu?
4.4.2	Používáte nějaké chemikálie? Víte jak s nimi zacházet?
4.4.7	Jsou definovány rizika vzniku požáru, existují postupy pro takový případ a probíhá nějaké přezkušování v této oblasti?
	Co by jste dělali, kdyby začalo hořet?

Zdroj: vlastní zpracování

Vytvořené portfolio by mělo být součástí řízené dokumentace, mělo by být dohledatelné a uložené na interním serveru, včetně odpovědí. Za zvážení by stálo zakoupení softwaru pro auditing, kde by se sledovalo plnění bodů vytyčených v akčních plánech, což ovšem není součástí návrhů řešení této diplomové práce.

5.3 Turtle diagramy

Při předchozím auditu bylo auditorem zmíněno, že je pro auditory i pro pracovníky společnosti jasnější a přehlednější, když jsou procesy jednotlivě a názorně rozkresleny ve formě Turtle diagramů.

Můj návrh Turtle diagramů je spojením několika jiných diagramů, které jsou součástí zdrojů literatury, a jelikož se tyto diagramy v českém překladu nazývají „želví“, snažila jsem se i o to, aby diagramy vypadaly jako želva. Protože zabírá diagram jednoho procesu celou stranu, dala jsem jeden na ukázkou do přílohy (č.2). V rámci návrhu řešení jsem vytvořila Turtle diagramy pro všechny procesy – všechny mají označení a číslo *P 42_008* a jejich názvy jsou: *Procesní mapa AX*, *Procesní mapa SX*, *Procesní mapa DX*, *Procesní mapa FX*, *Procesní mapa ZX*, *Procesní mapa CX*, *Procesní mapa VX*, *Procesní mapa GX*, *Procesní mapa EX*, *Procesní mapa TX* a *Procesní mapa WX*. Všechny diagramy jsou součástí řízené dokumentace a jsou spolu s dokumentací uloženy na firemním serveru.

Obsah diagramů jsem zkopírovala z dříve vytvořených firemních dokumentů, ale neměla jsem podklady např. pro nový proces Volvo a některé další, tudíž jsem si chybějící informace musela zjistit a doplnit. Do každého diagramu jsem také sama doplňovala odkazy na dokumentaci uloženou na interním serveru, která je důležitá pro fungování procesu.

5.4 Recertifikační audit

Audit se konal ve dnech X.-X.X. 2010 a byl proveden auditorskou společností Bureau Veritas. Za stranu auditorskou byl přítomen vedoucí auditor pan Lubomír Kloss a ve druhém dni byli přítomni také auditoři pan Ctirad Bednář a paní Danuše Šmídová. Za organizaci QWERTY byli přítomni zástupce za kvalitu pan XL, zástupce za environment pan QX a jako průvodce jsem byla přítomna i já.

Po přivítání se začalo s prezentací auditované společnosti, aby se auditor (první den byl přítomen pouze vedoucí auditor) především seznámil se změnami, které podnik prodělal za poslední rok. Pan Kloss seznámil auditované s metodou, kterou hodlá provést audit – je to metoda vzorkování, kdy se vyberou dva vzorky a na nich se ověří, zda jsou splněny požadavky normy.

Auditor se zpočátku zajímal o mnou vytvořenou mapu procesů, aby se ujistil, že má naplánovány správně audity a poradil nám, že u *Řídících procesů* nemá být přímo *Řízení lidských zdrojů*, ale jen *Řízení zdrojů*, aby se pod to dalo zahrnout i řízení budov atp.

Do detailů se zajímal u identifikace procesů, jak jsou měřeny KPI, OTD (výkonové měřicí ukazatele), jestli jsou splněny Action Plans (plány s nápravnými opatřeními, s inovacemi vymyšlenými při KAIZENU atd.) – chtěl vidět příslušnou dokumentaci, kde je vše zaznamenáno. Ohledně aspektů dokumentace zkoumal u náhodně vybraných dokumentů revize.

Během jednotlivých auditů kontroluje správnost dokumentace náhodně, ale i zcela cíleně, kdy požádá, aby mu byl předložen konkrétní dokument, např. povodňový a evakuační plán. Nenechává si radit, jaký dokument u jednotlivých zkoumaných oblastí má zkontrolovat. Náhodným výběrem podkapitol z normy byla prověřována Příručka kvality a byly prověřeny právě kapitoly týkající se environmentu (které jsem do příručky přidala), takže příručka po obsahové stránce prošla, byl pochválen nový formát a zpracování, co však našel auditor jako nevyhovující byly chybějící odkazy v textu na dokumentaci na interním serveru.

Druhý auditovací den probíhal v realizačních procesech, tj. ve výrobě. Kontroloval tam především zkušební plány, kalibrace přístrojů a nástrojů a jejich označení (štítky). Dále sledoval, co je v odpadkových koších – kvůli environmentu (u interních auditů bylo objeveno, že pracovníci vyhazují do speciálních odpadových košů na textilie ušpiněné od oleje také běžné odpadky jako PET lahve apod.). Ve výrobě je několik ledniček k přechovávání lepidel a jiných pomocných látek a auditor zde přišel na odchylku, protože v ledničce nebyly dány teploměry – mohlo tak např. dojít k výpadku proudu a nikdo by si nevšimnul, že nejsou látky uchovávány při správné teplotě. Na tomto

příkladu s teploměrem jde vidět, že auditoři se spíše snaží auditované společnosti pomoci k lepším výsledkům než jí uškodit (auditoři tím, že navštěvují velké množství firem, mohou poradit se záležitostmi, které by ani nikoho z podniku nemusely napadnout).

Po skončení každého auditovacího dne bylo uděláno stručné shrnutí nálezů (jak pozitivních, tak negativních). Výsledkem auditu bylo navržení společnosti QWERTY na prodloužení certifikátu, což bylo naším cílem. Moje návrhy přispěly k hladšímu průběhu celého auditu a budou nadále využívány pro příští audity.

5.5 Napravení odchylek po recertifikačním auditu

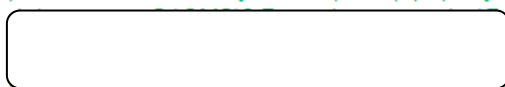
Jakmile dorazila závěrečná zpráva z auditu, postrala jsem se ještě o napravení několika odchylek. Stěžejní část s odchylkami lze nalézt v příloze č.3.

Do Příručky kvality jsem doplnila v požadovaných pasážích i v některých dalších odkazy na příslušné dokumenty v interní databázi. Pro názornost zde ukazuji níže na obrázku č.11, co je odkazy v textu myšleno.

Obr. č.11: Doplněné odkazy

5.4.3 Environmentální aspekty (E 4.3.1)

Organizace vytvořila a udržuje postup k identifikaci environmentálních aspektů svých činností, výrobků a služeb, které řídí a na které má vliv tak, aby byly určeny ty aspekty, které mají nebo mohou mít významný dopad na životní prostředí a to s ohledem na plánované nebo nové projekty nebo nové či upravené činnosti, výrobky a služby. Tyto informace jsou průběžně aktualizovány. Tento postup popisuje



serveru. Významné environmentální aspekty jsou brány v úvahu při udržování EMS.

5.4.3 Environmental aspects (E 4.3.1)

The Organization established and maintains a procedure to identify the environmental aspects of its activities, products and services that are controlled and have or can have significant impact on environment taking into account planned or new developments, or new or modified activities, products and services. This information is kept up to date. This procedure



the internal server. The significant environmental aspects are taken into account in maintaining EMS.

Zdroj: Vlastní zpracování

Další vytknutí, které zaznělo přímo při auditu, jsem také napravila. Jednalo se o Mapu procesů, protože je rozložitější než ta původní, přikládám ji k práci do přílohy č.4. Pozměnila jsem v ní jak Řídící procesy, tak i podpůrné. Srovnání změn můžete provést s obrázkem č.7.

Další odchylka je trochu závažnější – audit odhalil, že nejsou označeny externí dokumenty (týká se to hlavně environmentálních dokumentů jako je Povodňový plán atp.). Řízení dokumentace jsou nápomocna razítka, která označují dokumenty, které jsou řízeny (např. řízené kopie), tudíž bylo navrženo a zakoupeno razítko, které obsahuje označení dokumentu, revizi a datum revize a vlastníka dokumentu. Posbírala jsem tedy po firmě všechny dostupné externí dokumenty a opatřila je razítkem a požadovanými informacemi, nakonec jsem vytvořila novou databázi pro externí dokumenty. Těmito kroky by tedy mělo být zajištěno úplné řízení externí dokumentace.

6 Zhodnocení přínosu návrhů řešení

Jak bylo popsáno v předposlední kapitole 5.4 *Recertifikační audit*, cíl mé práce byl splněn, společnost QWERTY byla navržena na prodloužení certifikátu integrovaného systému řízení, přičemž k tomu dopomohly i mé návrhy. Můj přínos však není pouze chvilkový, hlavně co se týče Příručky kvality – v roce 2010 ve firmě přibyl nový proces „Volvo“, který spadá pod automotive, kde jsou mnohem přísnější normy a požadavky než u dosavadní výroby. Příručka byla zhodnocena vedoucím auditorem i novým manažerem kvality jako velmi dobrá v připravenosti na požadavky náročnějších norem a bude do ní stačit přidat pouze některé doplňující informace.

Co se týče dokumentace, nový vzhledem všech dokumentů působí pozitivně na zákazníky i dodavatele a firma se tím stává důvěryhodnější.

Ve společnosti musí být nadále zajištěn pracovník kvality, který má dostatečné zkušenosti a vědomosti ohledně auditování, přípravy a průběhu auditů. Tento pracovník by měl být na dobu několika měsíců uvolněn ze své stálé pozice a měl by se věnovat téměř výhradně přípravě na audit. Jelikož nelze zřejmě úplně odprostit tohoto pracovníka od jeho povinností, bylo by dobré na tento čas příprav zaměstnat na půl úvazku nějakého ISO koordinátora, který mu bude pomáhat s pracnějšími činnostmi. ISO koordinátor však musí mít bezpodmínečně nějaké ředchozí zkušenosti alespoň s normami.

Firma by si měla zavést řízený systém přípravy na audity, aby nemohlo dojít k žádnému opomenutí. Takovýto systém může být zajištěn softwarem (zde by se ovšem musela zvážit stránka financí, jestli by byla cena softwaru dost přiměřená v porovnání s výsledkem). Zavedení systému by ovšem zkrátilo dobu příprav a tím by podnik ušetřil především v nákladech na pracovní síly. Zlepšila by se také přehlednost v dokumentaci a akčních plánech, které stále nejsou řízeny plně funkčně.

7 Závěr

Závěrem této práce bych chtěla znovu vyzdvihnout důležité kroky, které je třeba vykonat při přípravě na recertifikační audit. Příprava na certifikační (první) audit jsou samozřejmě mnohem dalekosáhlejší, ale i ti, co připravují svoji společnost na první audit, by mohli čerpat z mých poznatků. Vesměs je při každém auditu vyžadováno stále to stejné – aby organizace prokázala funkčnost certifikovaného systému řízení (kvality, environmentu, bezpečnosti práce) a musí být bezpodmínečně splněny požadavky kladené normou.

Jak tedy podle mých zkušeností postupovat při přípravě na recertifikační audit? První, o co by měli jevit zájem pracovníci odpovědní za přípravu, jsou kritériální normy. Dochází k revizím, a proto si musí, např. na webových stránkách Českého normalizačního institutu, zjistit, jaké jsou v době, kdy bude probíhat audit, **platné revize potřebných norem**. Kritériální normy jsou pro již proběhlý recertifikační audit u společnosti QWERTY ČSN EN ISO 9001:2008 (kvalita) a ČSN EN ISO 14001:2005 (environment), bezpečnost práce nemají v integrovaném systému řízení zakomponovanou, protože ji nevyžaduje zákazník.

Dalším krokem by mělo být přezkoumání, zda byly **napraveny všechny odchylky z předchozího auditu**, který proběhl před rokem – byl to pouze kontrolní audit, který se koná v rámci prozkoumání, zda je integrovaný systém řízení udržován. Externí auditoři totiž s 99% -ní jistotou budou zkoumat, jestli byla vykonána všechna nápravná opatření těchto odchytek.

Dále je třeba **naplánovat interní audity** tak, aby byl jejich termín nejméně měsíc před plánovaným externím auditem, aby se v případě potřeby mohly provést opakované interní audity (vykonávají se v případě, že byly nalezeny závažné odchylky, popřípadě neshody, které by mohly zapříčinit neúspěch u auditu) a aby byl dostatečný čas na nápravné akce nalezených odchylek. Plán interních auditů musí být sdělen pracovníkům, kteří jsou odpovědní za jednotlivé procesy, s dostatečným předstihem, aby se mohli na audity připravit.

S přípravou na interní audity souvisí další fáze příprav – jedná se o **přezkoumání dokumentace**. U veškeré dokumentace je třeba zkontrolovat její platnost (aby nebyla neplatná v době auditu), revizi (aby byla dostupná pouze poslední revize) a další obsah dokumentů, který jsem popsala podrobně dříve v této práci. Důležité je hlavně zkontrolovat dokumenty, jež jsou přímo na pracovišti a nesmíme opomenout řídit i externí dokumentaci (normy, zákony, atp.).

Pod dokumentaci patří i **příručka kvality a environmentu**, která je jedním z požadavků kritériálních norem. Společnost musí v této příručce demonstrovat, jak funguje jejich integrovaný systém řízení, přičemž nesmí opomenout žádnou kapitolu z normy. Pro auditory i zákazníky je příručka velmi důležitý dokument, protože v něm najdou všechny důležité informace a také odkazy na související dokumentaci dané firmy. Je dobré nějak odlišit environmentální aspekty od ostatního textu – já jsem toto rozlišení provedla pomocí zabarvení textu týkajícího se environmentu zelenou barvou. Velkou pomůckou pro auditory je také další mnou implementovaná věc – za název kapitol a podkapitol jsem napsala čísla souvisejících kapitol z norem, aby bylo jasné, kde je popsán určitý požadavek. Součástí příručky kvality je i mapa procesů, podle které stanovuje auditor, co bude auditováno. Je důležité, aby mapa byla navržena stručně a srozumitelně se všemi vazbami mezi procesy. Mnou nově vytvořená Příručka kvality byla novým manažerem kvality označena za připravenou pro TS (mnohem přísnější norma pro automotive).

Po kontrole dokumentace můžeme přejít k vlastnímu **vykonání interních auditů**. U interních auditů je podle mého názoru důležité být co nejvíce zvědavý a vymýšlet co možná nejvíce variant, co by se mohlo v procesu neobvyklého přihodit. Na všechny případy by totiž měl být stanoven a sepsán postup. Auditor nesmí najít „trhlinu“ v procesu, která by mohla zapříčinit jeho disfunkci, i když třeba jen hypoteticky. Samozřejmě není cílem interních ani externích auditorů objevit takovou „trhlinu“, ale je velká pravděpodobnost, že budou slabá místa procesu při auditu odhalena (bohužel spíše při externím než interním). Vykonávat interní audity hlavně nesmí pracovník, který je nějak do auditovaného procesu zainteresován, nemusí totiž odhalit odchylky či neshody z důvodu dobré znalosti procesu. Interní auditoři by si měli na každý audit připravit otázky, které reflektují požadavky norem, a protože ve společnosti QWERTY

zcela seznam otázek chyběl, navrhla jsem jejich podobu (jsou aplikovatelné na většinu procesů). Po ukončení interního auditu, jsou auditovanému sděleny výsledky a jsou domluvou auditora s auditovaným jsou stanovena nápravná opatření pro nalezené odchylky, či neshody. Nápravná opatření musí být samozřejmě implementována ještě před recertifikačním auditem.

V několika dalších bodech shrnu důležité poznatky, které jsem vypožadovala při recertifikačním auditu a mohly by být užitečné při dalších interních auditech:

1. při vybírání dokumentů ke kontrole je třeba vybírat z dokumentů náhodně, protože auditovaní mají tendenci předkládat nejlepší dokumenty (což je pochopitelné) a tudíž auditor nemůže přijít na neshody. Zákon schválnosti (jak jsem se sama přesvědčila u recertifikačního auditu) zafunguje a externí auditor si s velkou pravděpodobností vybere na kontrolu dokument, ve kterém jsou odchylky.
2. Sledovat aktuálnost a úplnost seznamů dokumentů, jako auditor je výhodné seznamu použít k náhodnému výběru, ale jako auditovaný si musíme dávat pozor na jeho aktuálnost a úplnost.
3. Příklady vzorků nebo dokumentů si auditor vybírá z různých stádií výrobních procesů.
4. Do závěrečných zpráv z auditů nesmí být zakomponována subjektivní stanoviska auditora! Zprávy musí být stručné, věcné a podložené důkazy s odkazem na podkapitolu normy, jejíž požadavky nejsou splněny.

Po fázích příprav přichází vlastní **recertifikační audit**. Ten prověří, jestli je systém managementu kvality a environmentu funkční a splňuje požadavky norem (i zákonů). Délka auditu je závislá na velikosti společnosti a rozsahu certifikovaných oblastí. Všechny dílčí audity procesů dopadly velmi dobře, dokonce společnost dostala pochvalu za velmi dobře zvládnutý proces SX (výroba) – auditor se prý jen velmi zřídka setkává s tak výborně řízeným procesem. Nebyla nalezena žádná závažná neshoda, jen několik menších odchylek a tudíž byla společnost QWERTY navržena na prodloužení platnosti certifikátů. Pro tento velmi kladný výsledek auditu však bylo vykonáno mnoho

práce. Několik dní po auditu přišla oficiální zpráva z auditu, podle které se ihned začaly odstraňovat neshody.

Tato práce je napsána téměř jen podle mých zkušeností, které jsem nasbírala při přípravě na audit, recertifikačním auditu i nějaký čas poté. Podělím se s těmito cennými radami a informacemi s širokou veřejností pomocí internetu a věřím, že bude mnoho nezkušených či málo zkušených pracovníků kvality, kteří můj přínos ocení, jako ho oceňuji já.

8 Seznam použitých zdrojů

- [1] *3ec-nsf.cz* [online]. 2008 [cit. 2010-07-04]. Přejechod z ISO 9001:2000 na novou verzi ISO 9001:2008. Dostupné z WWW: <<http://www.3ec-nsf.cz/files/Rozdily%20ISO%2090012008%20CR%20rev%202%20VPP.pdf>>.
- [2] *Biscezech.cz* [online]. 26.01.2010 [cit. 2010-07-12]. Příručka kvality, environmentu a bezpečnosti práce. Dostupné z WWW: <http://www.biscezech.cz/docs/PJ_001_PRIRUCKA_JAKOSTI_EMS_BOZP.pdf>.
- [3] *ČSN EN ISO 9000 ed.2*. Český normalizační institut. 2005
- [4] *ČSN EN ISO 9001 ed.1*. Český normalizační institut. 2009
- [5] *ČSN EN ISO 14001 ed.2*. Český normalizační institut. 2004
- [6] *ČSN EN ISO 19011 ed.2*. Český normalizační institut. 2003
- [7] *Cnf.cz* [online]. 2008 [cit. 2011-01-06]. Doporučení pro aktualizaci normy ISO 9001:2008. Dostupné z WWW: <<http://www.cncf.cz/dokument/dokument1.pdf>>.
- [8]
- [9] *Diggipdf.com*. [online]. 2010 [cit. 2010-09-06]. Business Process. Dostupné z WWW: <http://diggipdf.com/data/images/20101215/5/dc728b411712d7d4360001260e2be592_3.gif>.
- [10] DRAHORÁD, Jiří. *Hodnocení, certifikace a prokazování shody : podpora exportu a prosazení na trhu: předpoklady volného pohybu českého zboží v EU*. 1. vydání. Ostrava : Montanex, 1997. 266 s. ISBN 80-85780-57-7.
- [11] FIALA, Alois. *Principy a techniky managementu jakosti : Modul 416 1b - standardy, dokumentace a audit systému řízení*. 1. vydání. Praha : Dashöfer, 2001. 78 s. ISBN 80-214-1928-8.
- [12] *Ice-ckait.cz* [online]. 2008 [cit. 2010-07-04]. Certifikace systému managementu jakosti / kvality podle normy. Dostupné z WWW: <http://www.ice-ckait.cz/doc_pdf/certifikace_systemu_managementu_jakosti.pdf>.

- [13]
- [14] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vydání. Praha : Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- [15] NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti : principy, postupy, metody*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [16] NENADÁL, Jaroslav. *Moderní systémy řízení jakosti : quality management*. 2. vydání. Praha : Management Press, 2002. 282 s. ISBN 80-7261-071-6.
- [17] PEACH, R.W., et al. *Příručka 9000/2000 : Kapesní průvodce pro uplatňování systémů kvality podle normy ISO 9001:2000*. 1. vydání. Praha : Česká společnost pro jakost, 2002. 175 s. ISBN 80-02-01514-2.
- [18]
- [19]
- [20] *Rosehall.com* [online]. 2008 [cit. 2010-07-04]. Turtle diagram. Dostupné z WWW: <http://www.rosehall.com.ph/images/pages/original/1-1270452210842.jpg>.
- [21] ROSA, Z., et al. *Uplatnění požadavků normy ISO 9001:2000 v praxi*. 1. vydání. Praha : Český normalizační institut, 2001. 116 s. ISBN 80-7283-051-1
- [22] ŘEZNÍČEK, Pavel. *Audit procesu*. Praha : © ČSJ, 2006. Management procesů, s. 11-24.
- [23] *Saos.cz* [online]. 2009 [cit. 2010-07-04]. Příručka jakosti a environmentu. Dostupné z WWW: <http://www.saos.cz/Prirucka.jakosti.a.enviromentu.pdf>.
- [24] *Scribd.com* [online]. 2009 [cit. 2010-07-12]. ISO 14001 and ISO 9001 Integrating EMS with QMS. Dostupné z WWW: <http://www.scribd.com/doc/16674155/ISO-14001-and-ISO-9001-Integrating-EMS-With-QMS>.
- [25] *Spreadsheetzone.com* [online]. 2006 [cit. 2010-07-06]. Turtle. Dostupné z WWW: <http://www.spreadsheetzone.com/ScreenShots/1/80/1.JPG>.
- [26] TUČEK, David; BOBÁK, Roman. *Výrobní systémy*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006. 298 s. ISBN 80-7318-381-1.

- [27] VEBER, Jaromír . *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce : legislativa, systémy, metody, praxe*. 2. vydání. Praha : Management Press, 2010. 359 s. ISBN 978-80-7261-210-9.
- [28] *Winoc.org* [online]. 2007 [cit. 2011-01-06]. Turtle diagram. Dostupné z WWW: <http://www.winoc.org/images/Turtle_Diagram.jpg>.

9 Seznam příloh

1. Poptávací dopis
2. Turtle diagram
3. Úryvek ze zprávy z auditu
4. Nejnovější mapa procesů

10 Přílohy

10.1 Poptávací dopis

Vážení,

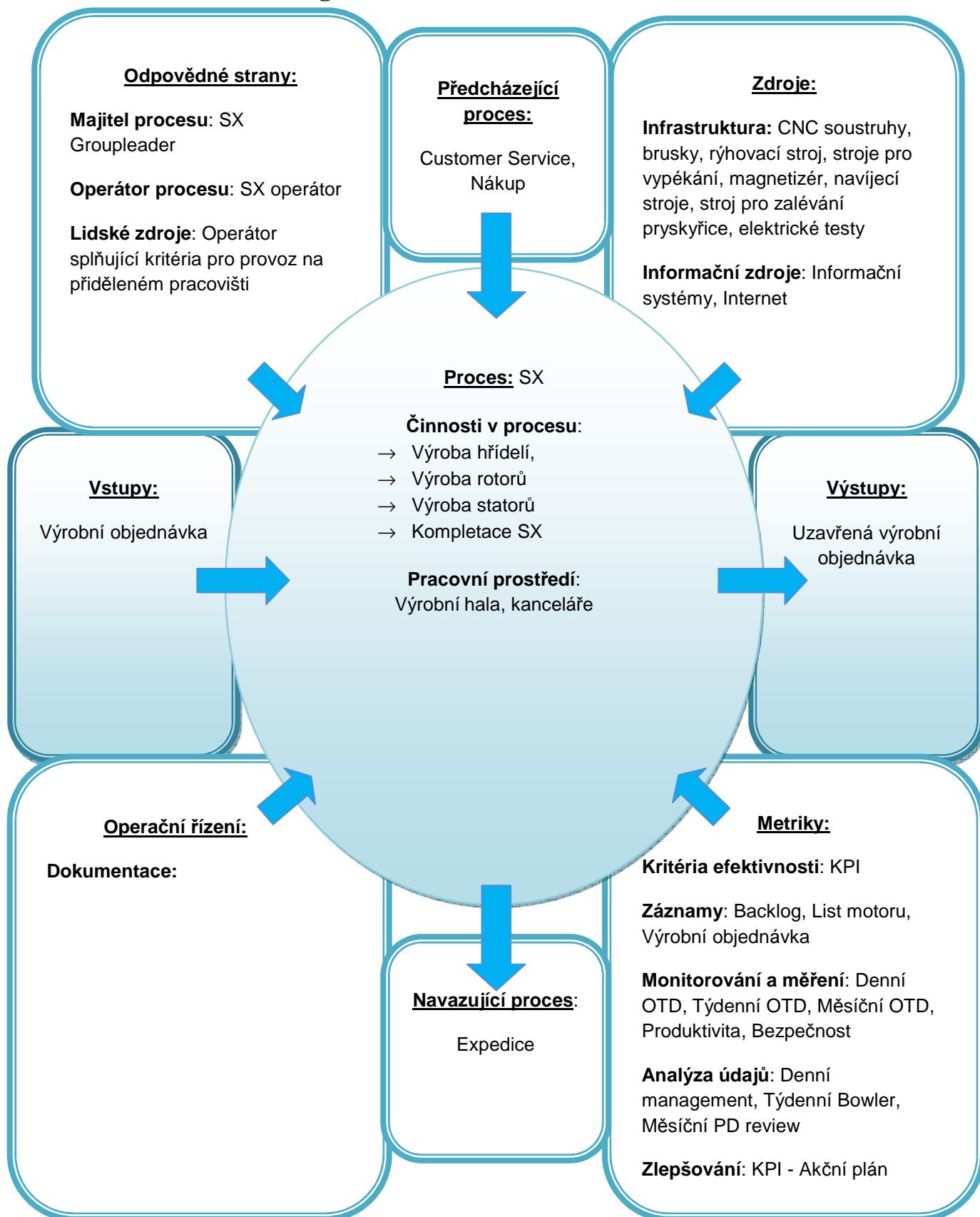
máme zájem o Vaše služby a tímto Vás žádáme o cenovou nabídku provedení Recertifikačního auditu na QMS a EMS v rozsahu ISO 9001:2008 a ISO 14001:2005.

Naše společnost se nachází v areálu XT. Zaměstnává cca 170 zaměstnanců v třísměnném provozu. Hlavními činnostmi firmy jsou vývoj, výroba a prodej DX.

Pokud k cenové kalkulaci potřebujete další údaje, prosím, obraťte se na mne jako zástupce firmy.

S pozdravem

10.2 Turtle diagram



10.3 Úryvek ze zprávy z auditu

10.4 Nejnovější mapa procesů

